



ACADEMIA MILITAR

Os Valores de um Oficial de Artilharia: Passado, Presente e Futuro

Diogo António da Silva Neves
Aspirante de Artilharia

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Co-Orientador: Major de Artilharia Rui Jorge de Matos Alvarinho

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2015



ACADEMIA MILITAR

Os Valores de um Oficial de Artilharia: Passado, Presente e Futuro

Diogo António da Silva Neves

Aspirante de Artilharia

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Co-Orientador: Major de Artilharia Rui Jorge de Matos Alvarinho

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2015

Dedicatória

Dedico o TIA,
à minha família.

Agradecimentos

Estou certo que o espaço desta secção de agradecimentos é limitado, o que não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Ciências Militares me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os objetivos que me propus realizar, bem como a superar as dificuldades encontradas ao longo desta etapa. Desta feita, redijo apenas algumas palavras, todavia estas palavras são redigidas com um sentido e profundo sentimento de agradecimento.

Ao Diretor de Curso, Tenente Coronel Élio Santos, por toda a disponibilidade demonstrada durante a realização desta investigação.

Ao Orientador do Trabalho de Investigação Aplicada, Sr. Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, agradeço pela sua constante disponibilidade demonstrada, pois mesmo em momentos de maior intensidade de trabalho inerentes às suas funções, fez questão de ser um orientador sempre presente e prestável. Sem as suas orientações, o presente trabalho não seria o que é, pois a sua exigência e o seu método de trabalho obrigaram a uma elaboração mais cuidada deste trabalho de final de curso.

Ao Co-Orientador, Major de Artilharia Rui Jorge de Matos Alvarinho, pois mesmo estando a frequentar o curso de Estado-maior, mostrou-se sempre disponível a dar o seu contributo na realização deste trabalho.

Aos Oficiais entrevistados e inquiridos, pela disponibilidade demonstrada, por terem partilhado a sua experiência e o seu ponto de vista sobre a temática em questão.

Ao Mestre em Estudos Portugueses Multidisciplinares Horácio Ruivo, pois disponibilizou-se a fazer a revisão do Português do Trabalho de Investigação Aplicada.

Por fim, mas não menos importante, deixo o meu último agradecimento à minha família, por todos os contributos, paciência, compreensão e disponibilidade demonstrada ao longo deste longo e exigente período.

Epígrafe

“Nenhum povo poderia viver, se não começasse por fixar valores.”

Nietzsche

Resumo

No presente Trabalho de Investigação Aplicada vamos fazer o levantamento geracional dos valores que caracterizam o Oficial de Artilharia - no Ativo, Reserva e Reforma – e aferir como se ordena, de forma valorativa, o desenvolvimento consciente dos seus valores para o exercício das suas funções de comando. O objetivo deste estudo é fazer uma abordagem integrativa dos valores da Instituição Militar em geral e dos Oficiais de Artilharia em particular, para que possamos, em resposta à questão “Quais os valores que os Oficiais de Artilharia consideram mais importantes para o exercício das funções de comando?”, identificar os valores percebidos no passado, no presente e no futuro, e classificá-los por ordem de importância e frequência.

O trabalho foi dividido em duas fases, nas quais utilizamos a metodologia de natureza qualitativa e quantitativa. Na primeira parte, os dados foram recolhidos sobretudo a partir da análise documental, através da revisão de literatura, onde são analisadas questões teóricas relativas à evolução e enquadramento do conceito e definição de valor, como também a importância dos valores na instituição militar e a sua identificação. Na segunda parte, de índole prática, aplicamos o método indutivo na obtenção dos dados que permitem identificar os valores que caracterizam o oficial de Artilharia, através de entrevistas de caráter exploratório feitas presencialmente a Oficiais de Artilharia no Ativo e posteriormente por um questionário disponibilizado aos oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e Reforma, no Google Drive.

A informação recolhida, das doze entrevistas e de cento e seis respostas válidas ao questionário, foi submetida a uma análise de conteúdo e análise de dados. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que os valores que caracterizam um Oficial de Artilharia são a Lealdade, a Integridade, o Sentido de Dever, a Disciplina, o Exemplo, a Honestidade, o Rigor, o Perfeccionismo e a Minúcia. São valores que configuram os do passado, embora redesenhados à luz da modernidade e da tecnologia atual. Quanto aos do futuro, eles serão o que são os de hoje, mas readaptados à realidade de então.

Palavras-chave: Valores, Valores Militares, Oficiais de Artilharia

Abstract

In the present Applied Research Essay we will generationally survey the values that characterize artillery officers on active duty, reserve and retirement, and measure how the conscious development of their values towards the exercise of command is ordered. The objective of this study is to do an integrated approach to the values of the Military in general, and of artillery officers in particular, so that we can answer the question “Which are the values that artillery officers consider the most important for the exercise of command”, through the identification of the values perceived in the past, present and future and their classification by frequency and importance.

Qualitative and quantitative methods are used on both parts of the thesis. On the first part, most of the data was collected using documental analysis to form the literature review, where theoretical questions related to the context and evolution of the concept of value, to the importance of values in the Military and to their identification are approached. On the second part, we apply the inductive method to identify the values that characterize artillery officers. To do so, data was obtained from exploratory interviews with active duty artillery officers, and from an online survey directed at active duty, reserve and retired artillery officers.

The data collected from twelve interviews and from the one hundred and twenty six valid answers to the online survey was subject to content analysis. The results allow us to conclude that the values that characterize an artillery officer are Loyalty, Integrity, Sense of Duty, Discipline, (Leadership by) Example, Honesty, Rigor (Accuracy), Perfectionism and Minutia. Those values, while in line with the past, are adapted to modernity and to the current technological environment. We expect that an analogous process will occur to adapt the values identified to the artillery officers of the future.

Keywords: Values, Military Values, Artillery Officers

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	x
Índice dos Gráficos	xi
Índice de Quadros	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Anexos e Apêndices	xiv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos	xv
PARTE I - TEÓRICA	1
Capítulo 1	1
Introdução	1
Capítulo 2	5
Valores	5
2.1. Moral e Ética	5
2.2. Ética	6
2.3. Moral <i>versus</i> Ética	7
2.4. Bem e Mal	7
2.5. Deontologia	9
2.6. Definição de Valor.....	10
2.7. Definição de Virtude	12
Capítulo 3	13
Valores na Instituição Militar	13
3.1. Importância dos Valores na Instituição Militar	13
3.1.1. Os Valores Militares no Passado	15

3.1.2. Os Valores Militares no Presente	19
3.2. Coesão	20
3.3. Formação	20
Parte II – Parte Prática	22
Capítulo 4	22
Metodologia e Procedimentos.....	22
4.1. Introdução	22
4.2. Método de Abordagem	23
4.3. Técnicas, Procedimentos e Meios	24
4.3.1. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados.....	25
4.3.2. Descrição dos Materiais e Instrumentos Utilizados	29
4.4. Caraterização da Amostra.....	30
Capítulo 5	31
Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	31
5.1. Introdução	31
5.2. Parte I - Análise Qualitativa das Entrevistas	31
5.2.1. Análise Sociodemográfica.....	31
5.2.2. Análise de Conteúdo.....	32
5.2.3. Apresentação e Análise Quantitativa das Entrevistas.....	37
5.2.4. Seleção dos Valores pelo Método de Lawshe	39
5.2.5. Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia	40
5.3. Parte II - Análise Quantitativa dos Inquéritos	41
5.3.1. Análise Sociodemográfica.....	41
5.3.2. Análise Descritiva da Amostra Total.....	43
5.3.3. Análise Descritiva por Postos (escala importância e frequência).....	44
5.3.4. Análise Descritiva por Idades.....	45
5.3.5. Análise Descritiva por Situação (Ativo; Reserva e Reforma).....	46
5.3.6. Comparação Múltipla de Médias.....	47
5.4. Hierarquização dos Valores	52
5.5. Análise crítica	52
Capítulo 6	54
Conclusões e Recomendações	54
6.1. Introdução	54
6.2. Resposta às Perguntas Derivadas e de Partida.....	54

6.3.	Conclusões.....	56
6.4.	Limitações da Investigação e Desafio para Futuras Investigação	57
6.5.	Recomendações	57
6.6.	Modelo de Valores para o Oficial de Artilharia	58
	Bibliografia.....	59

Índice de Figuras

Figura n.º 1- Modelo Estrutural do Trabalho	4
Figura n.º 2- A Moral e o Moral (Própria Autoria)	6
Figura n.º 3- Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia	40
Figura n.º 4- Mapa Concetual.....	B-1
Figura n.º 5- Modelo Metodológico Adaptado de Quivy& Campenhoudt (2005).....	A-1

Índice dos Gráficos

Gráfico n.º 1- Número de Oficiais de Artilharia entrevistados	32
Gráfico n.º 2- RVC das respostas dos entrevistados	40
Gráfico n.º 3- Posto dos Oficiais de Artilharia inquiridos.....	41
Gráfico n.º 4- Faixa etária dos Oficiais de Artilharia inquiridos.....	42
Gráfico n.º 5- Situação dos Oficiais de Artilharia inquiridos.....	42
Gráfico n.º 6- Género dos Oficiais de Artilharia inquiridos.....	43
Gráfico n.º 7- Valores médios da amostra total, escalas importância e frequência.....	43
Gráfico n.º 8- Valores médios por posto na escala importância.....	44
Gráfico n.º 9- Valores médios por posto na escala frequência	45
Gráfico n.º 10- Análise descritiva por idades na escala de importância.....	45
Gráfico n.º 11- Análise descritiva por idades na escala de frequência.....	46
Gráfico n.º 12- Escala de importância de acordo com a situação.....	47
Gráfico n.º 13- Escala de frequência de acordo com a situação	47
Gráfico n.º 14- Percentagem de Oficiais entrevistados	G-1
Gráfico n.º 15- Valores de um Oficial de Artilharia no passado	H-1
Gráfico n.º 16- Valores de um Oficial de Artilharia no presente	H-1
Gráfico n.º 17- Valores de um Oficial de Artilharia no futuro.....	H-2
Gráfico n.º 18- Valores referência entre todos os Oficiais de Artilharia.....	H-2
Gráfico n.º 19- Respostas dadas pelos entrevistados ao método de Lawshe.....	I-1

Índice de Quadros

Quadro n.º 1- Análise de resultados da questão 1	33
Quadro n.º 2- Análise de resultados da questão 2	34
Quadro n.º 3- Análise de resultados da questão 3	35
Quadro n.º 4- Análise de resultados da questão 4	35
Quadro n.º 5- Análise de resultados da questão 5	36
Quadro n.º 6- Análise de resultados da questão 6	36
Quadro n.º 7- Análise de resultados da questão 7	37
Quadro n.º 8- Análise quantitativa das entrevistas	38
Quadro n.º 9- Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia.....	58

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1- Moral <i>versus</i> ética, adaptado de Rodrigues (2007).....	7
Tabela n.º 2- Resumo dos valores no passado (própria autoria).....	18
Tabela n.º 3- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 1	26
Tabela n.º 4- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 2	26
Tabela n.º 6- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 3	26
Tabela n.º 5- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 4.....	26
Tabela n.º 7- Valores mínimos de RVC, adaptado de Lawshe (1975).....	27
Tabela n.º 8- Comparação múltipla de médias por posto, escala de importância	48
Tabela n.º 9- Comparação múltipla de médias por idades, escala de importância.....	49
Tabela n.º 10- Comparação múltipla de médias por situação, escala de importância.....	49
Tabela n.º 11- Comparação múltipla de médias por postos, escala de frequência	50
Tabela n.º 12- Comparação múltipla de médias por idades, escala de frequência	51
Tabela n.º 13- Comparação múltipla de médias por situação, escala de frequência	51
Tabela n.º 14- Tabela de valores de alguns Exércitos	A-1
Tabela n.º 15- Caracterização da amostra.....	G-1
Tabela n.º 16- Respostas dado pelos entrevistados ao método de Lawshe	I-1
Tabela n.º 17- Médias e desvios padrão da escala de importância.....	J-1
Tabela n.º 18- Médias e desvios padrão da escala de frequência	J-1

Lista de Anexos e Apêndices

Apêndice A – Valores de alguns Exércitos	A-1
Apêndice B – Mapa conceitual.....	B-1
Apêndice C – Matriz de valores preliminar.....	C-1
Apêndice D – Guião da entrevista.....	D-1
Apêndice E – Compilação das entrevistas.....	E-1
Apêndice F – Layout inquérito.....	D-1
Apêndice G – Análise gráfica sociodemográfica da amostra.....	G-1
Apêndice H – Gráficos da análise de conteúdo das entrevistas	H-1
Apêndice I – Tabela e gráfico do método de Lawshe	I-1
Apêndice J – Tabela da análise descritiva da amostra total	J-1
Anexo A – Modelo Metodológico.....	A-1

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

AJKP	Associação Juvenil de Karaté Portugal
Alf	Alferes
AM	Academia Militar
Asp	Aspirante
Cap	Capitão
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
Maj	Major
MGen	Major General
n.º	Número
NEP	Normas de Execução Permanente
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
RVC	Rácio de Validade de Conteúdo
TCor	Tenente Coronel
Ten	Tenente
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPOA	Tirocínio para Oficial de Artilharia
UC	Unidades de Contexto
UR	Unidades de Registo
V. Ex. ^a	Vossa Excelência

PARTE I - TEÓRICA

Capítulo 1

Introdução

No âmbito do processo de Bolonha e com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia, pretendemos, no presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Os valores de um Oficial de Artilharia: Passado, Presente e Futuro”, fazer o levantamento geracional dos valores que caracterizavam e caracterizam o Oficial de Artilharia no Passado, Presente e Futuro, e aferir como se ordena, de forma valorativa, o desenvolvimento consciente dos seus valores para o exercício das suas funções de comando.

Analisar e avaliar a importância dos valores para a Instituição Militar e em particular na Artilharia é identificar o conjunto de características padronizadas que a definem e determina a conduta organizacional. Numa visão mais holística, "os valores são a essência da sobrevivência do homem em sociedade, sem eles não existe o preceito ético e a moral não faz sentido. Na prática, os valores constituem-se como uma ideologia, que permite articular e enfatizar respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais, emergindo estes como padrões para o julgamento e a justificação do próprio comportamento organizacional, vinculando os indivíduos aos papéis e funções que lhe foram sendo atribuídos ao longo do tempo, em que o Oficial desempenha um papel fundamental no alinhamento de todos os Recursos Humanos na Instituição Militar” (Rouco, Quinta, & Mariano, 2013, p. 20).

“Embora a globalização da sociedade tenha vindo a acentuar uma necessidade premente de corporizar uma ética transnacional, na conduta das organizações e em particular ao nível militar. Esta realidade contudo, tem vindo a incutir a necessidade de uma afirmação particular dos valores organizacionais através de agentes portadores de soluções globais, mas infirmadas e edificadas na sua génese de valores perenes e transversais aos tempos, que não se podem cristalizar, mas antes se devem atualizar.” (Rouco, Quinta, & Mariano, 2013, p. 20).

Neste constructo, o presente estudo afere na Instituição Militar, nomeadamente nos Oficiais de Artilharia, como se ordena de forma valorativa o desenvolvimento consciente dos seus valores para o exercício cabal das suas funções de comando. Os valores são edificados pela missão e objetivos específicos que têm sido enaltecidos pelos seus membros ao longo da sua história, com base nas necessidades e esforços despendidos para salvaguardar os seus interesses e os objetivos vitais da nação.

Desta forma, o objetivo do nosso trabalho é fazer uma abordagem integrativa dos valores da Instituição Militar em geral e dos Oficiais de Artilharia em particular, para que possamos, em resposta à questão de partida **“Quais os valores que os Oficiais de Artilharia consideram mais importantes para o exercício das funções de comando?”**, identificar os valores percecionados no passado, no presente e no futuro e classifica-los por ordem de importância e frequência. Assim, para a prossecução deste objetivo, considerámos necessário verificar a ordem de importância dos valores do Exército Português percecionados pelos Oficiais de Artilharia para o exercício das funções de comando, verificar se nas várias gerações de Oficiais de Artilharia a ordem de importância de valores é diferente para o exercício das funções de comando e verificar, ainda, se nas várias gerações de Oficiais de Artilharia existem diferentes perceções quanto à importância e frequência dos valores para o exercício das funções de comando. Nesta linha de pensamento, o estudo pretende encontrar respostas para as seguintes perguntas derivadas:

- 1- “Qual a ordem de importância dos valores percecionados pelos Oficiais de Artilharia para o exercício das funções de comando?”;
- 2- “Qual a ordem de frequência dos valores percecionados pelos Oficiais de Artilharia para o exercício das funções de comando?”;
- 3- “Existem diferenças quanto à importância dos valores para as diferentes gerações de Oficiais de Artilharia?”.

Do precedente, pretendemos, com o nosso estudo, sensibilizar de uma forma geral os comandantes e os estabelecimentos de ensino militares para a importância do cultivo dos valores como garante de desempenhos de excelência na Instituição Militar e, em particular, verificar se existe uma subcultura nos Oficiais de Artilharia.

O presente trabalho, elaborado de acordo com as Normas de Execução Permanente (NEP) 520 da AM (2013), encontra-se estruturado em duas partes, uma teórica e outra prática, conforme modelo de estrutura graficado na Figura n.º 1. Na primeira parte, para formularmos o enquadramento teórico do estudo, aplicamos a metodologia de natureza qualitativa. Nesta parte, nos capítulos 2 e 3, fazemos o levantamento dos dados

considerados essenciais à sustentação do estudo, sobretudo a partir da análise documental, através da revisão de literatura de artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, manuais do Exército, manuais de Artilharia e de outros países pertencentes à OTAN, e ainda os associados ao comando. Deste modo, após o levantamento e a análise das questões teóricas relativas à evolução e enquadramento do conceito e definição de valor e da sua importância para a Instituição Militar, estruturamos uma Matriz de Valores preliminar. Essa Matriz, após validada a sua adequação ao contexto militar, por uma comissão de validação constituída por oficiais de Artilharia, é considerada a Matriz de Valores final, a qual será submetida a indivíduos com características idênticas à amostra e, numa fase seguinte, a um pré-teste com o objetivo de ordenar os valores segundo a sua importância no âmbito do comando dos Oficiais de Artilharia. Por fim, e após esta ser aplicada à amostra da população constituída pelos Oficiais de Artilharia, os dados recolhidos serão tratados segundo os métodos estatísticos mais adequados para responder às questões derivadas formuladas.

Por conseguinte, no Capítulo 2, procuramos, a partir das interpretações dos autores consultados, definir o conceito Valor e Virtude a partir dos conceitos da Moral e da Ética e o que é o Bem e o Mal. Por fim e após a análise estruturante do conceito Valor, a charneira do nosso estudo, não podíamos deixar de abordar o universo moral de uma determinada profissão, no qual existem comportamentos morais característicos e distintos das atividades profissionais, que caracterizam a Deontologia. No Capítulo 3, “Valores na Instituição Militar”, analisamos a importância dos valores numa instituição que se caracteriza pela própria cultura, a Instituição Militar. Para melhor compreendermos os valores que norteiam a ação dos militares de uma forma geral e a tomada de decisão dos seus comandantes em contextos adversos e de elevado *stress*, sistematizamos os Valores Militares aplicados, no passado, pelos militares na Grécia Antiga, pelos Romanos e Samurais. Analisados os do passado, analisaremos os do presente, sem, no entanto, deixar de particularizar a coesão como sendo o valor que une a instituição e a formação como garante da continuidade da própria cultura organizacional.

Na segunda parte, de índole prática, aplicamos a metodologia de natureza quantitativa na obtenção dos dados, através do método indutivo, que nos permite identificar os valores que caracterizam o oficial de Artilharia, através de entrevistas de caráter exploratório realizadas presencialmente a oficiais de Artilharia, no Ativo, colocados na Academia Militar, e através de um questionário disponibilizado aos oficiais de Artilharia, no Ativo, Reserva e Reforma, no Google Drive. Com a entrevista, pretendemos

recolher dados de opinião que nos permitam caracterizar o objeto de estudo e observar a forma como os entrevistados, na sua hierarquia, percebem o conceito Valor e identificam quais os valores predominantes nas suas vivências de comando e como os caracterizam no passado e futuro. Com o questionário, através de um conjunto de questões fechadas, procuramos obter respostas de opinião de oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e Reforma, que nos permitam tirar as dilações necessárias e concretizar os objetivos da investigação em curso, que é a obtenção da Matriz de Valores Final.

No capítulo 4, definimos e explicamos a metodologia e os procedimentos de recolha e análise de dados adotados. Levantamos, a partir das entrevistas realizadas, as matrizes de registo de análise de conteúdo com os valores caracterizadores das quatro dimensões do estudo, nomeadamente com os Valores de um Artilheiro no Passado, no Presente, no Futuro e entre todos os oficiais de Artilharia. Terminada a entrevista, disponibilizamos um questionário de questões fechadas, no Google Drive, a todos os oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e Reforma, com o objetivo fazermos o levantamento dos valores característicos de um oficial de Artilharia em termos de importância e de frequência.

No capítulo 5, fazemos a análise, a apresentação e a discussão dos resultados obtidos a partir das entrevistas e dos questionários, que são simultaneamente discutidos de acordo com a problemática em análise.

Em relação ao capítulo 6, expomos as principais conclusões do estudo e as recomendações tidas por oportunas.

Por fim, apresentamos as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

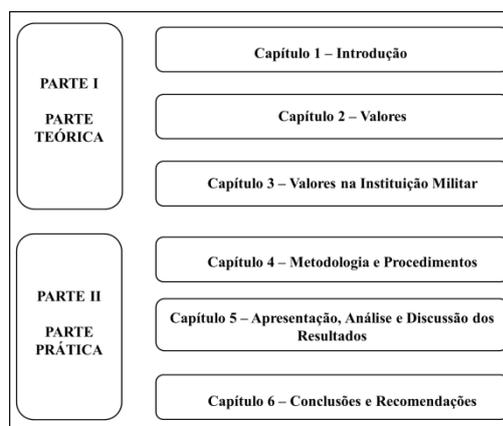


Figura n.º 1- Modelo Estrutural do Trabalho

Capítulo 2

Valores

2.1.Moral e Ética

Consultando o dicionário de língua portuguesa (2013, p. 1086), constatamos que há diferenças na sua gênese entre moral no masculino e moral no feminino. Vejamos, “moral é um nome masculino quando significa «estado de espírito; disposição»: O moral das tropas está elevado.” (Porto Editora, 2013, p. 1086) e “moral é no feminino quando designa «conjunto de normas de conduta»: Respeitemos a moral e os bons costumes” (Porto Editora, 2013, p. 1086), conforme podemos constatar na Figura n.º 2.

A moral tem a sua fundação na ética; todavia, a ética provém do grego *ethos* e a moral do latim *mores*, ambas as palavras remetendo para a ideia dos costumes (Ricoeur, 2011). Ela tem um caráter obrigatório, “marcado por normas, obrigações e interdições caracterizadas simultaneamente por uma exigência de universalidade e por um efeito de coerção” (Ricoeur, 2011, pp. 3, 4). Segundo Rodrigues (2007, p. 177), “é um conjunto de normas de conduta admitidas por uma sociedade ou por um grupo de homens, como sendo as mais corretas, numa determinada época. Assim, o homem moral é aquele que age bem ou mal na medida em que acata ou transgride as regras do grupo”. Podemos então observar que a moral estabelece um conjunto de regras que orientam o comportamento de um indivíduo no seio de um grupo; no entanto, ela implica também a livre aceitação das normas. O ato só é propriamente moral se passar pela própria aceitação da norma, pois a moral está relacionada com a ação que o próprio indivíduo pratica.

O moral, em termos militares, está normalmente associado à motivação das tropas. Por conseguinte, constatamos que o moral das tropas está elevado quando estas estão motivadas no cumprimento da missão. A moral é garantida quando um líder se preocupa com o bem-estar das suas tropas e em particular com as necessidades fisiológicas, tais como a comida e a segurança, que são poderosos motivadores (Army of the United Kingdom, 2005). Num exército de voluntários, como é o caso português, os soldados têm

de ser motivados para qualquer operação ou tarefa, pois pode ser necessário uma tomada de decisão e uma liderança forte.

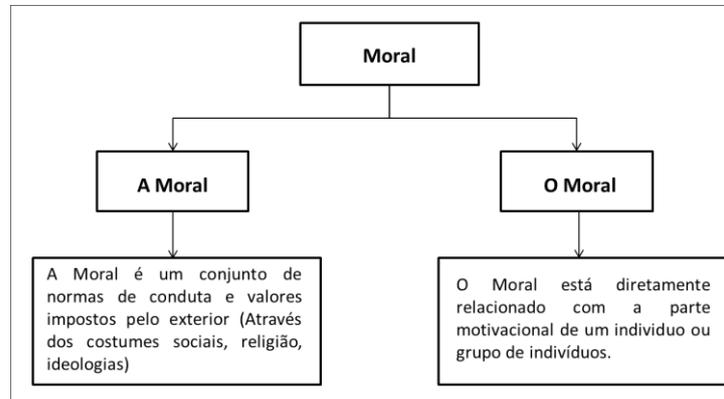


Figura n.º 2- A Moral e o Moral (Própria Autoria)

2.2. Ética

Como se já referiu anteriormente, a ética tem origem da palavra grega *ethos*, que significa “caráter” ou “costume”. Das diversas definições de ética, para Pereira da Silva (2015, p. 8) “a ética está associada ao estudo dos valores morais que orientam o comportamento humano em sociedade”. A ética é, portanto, uma reflexão que questiona, discute, elabora e interpreta os valores morais. Podemos então definir que a ética é um saber prático, porque é o conhecimento daquilo que só existe como consequência da nossa ação (o desígnio de uma vida boa, com e para os outros, em instituições justas) e, portanto, depende de nós (Ricoeur, 2011).

Em termos militares, este conceito está associado à ética organizacional; segundo Ayres e Clementet (1978, citado por Vieira, 2002, p. 25) “a ética, num contexto organizacional, compreende um quadro de padrões de comportamentos, expresso em normas, princípios, orientações de procedimentos ou regras de comportamento, definido o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado). Fundamentados num sistema de valores e princípios morais, estes padrões são comumente compreendidos e geralmente aceites pelos membros do grupo como linhas de orientação legítimas e adequadas para dirigir a conduta pessoal e profissional num quadro organizacional. Sujeitos a diferentes graus de sancionamento, os padrões de comportamentos ético permitem que os grupos funcionem

mais eficientemente e orientam o processo de tomada de decisão. Os padrões éticos numa organização são aceites (a) porque são considerados legítimos e praticáveis e são, conseqüentemente, interiorizados como tendo autoridade útil sobre o comportamento (neste particular, a consciência e a culpa reforçam internamente a adesão) ou (b) porque são reforçados pela ameaça ou o uso de punições e de outras sanções externas. Qualquer violação destes padrões constitui comportamento antiético”.

2.3. Moral versus Ética

A Moral e a Ética são dois conceitos muito confundidos. Segundo Pereira da Silva (2015, p. 8) “a Ética está associada ao estudo dos valores morais que orientam o comportamento humano em sociedade”, já a Moral é “um conjunto de regras aplicadas no quotidiano e usadas continuamente por cada cidadão”. Estas regras vão nortear o comportamento de um indivíduo sobre o que é certo ou errado. A Tabela n.º 1 clarifica a dúvida que muito está enraizada na nossa forma de pensar.

Tabela n.º 1- Moral versus ética, adaptado de Rodrigues (2007)

Moral	Ética
<ul style="list-style-type: none"> • A Moral é um conjunto de normas de conduta e valores impostos pelo exterior (através dos costumes sociais, religião, ideologias). Está intimamente ligada à ética; • Consiste num código teórico de conduta aplicado aos indivíduos de uma comunidade; • A questão a que procura responder é: “o que devo fazer ou o que esperam que eu venha a fazer?”; • A Moral está relacionada com o modo de agir de um indivíduo. Tem como ponto de partida os costumes, os hábitos culturais e as regras que se encontram enraizadas numa determinada sociedade onde este está inserido. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Ética estuda a moral e determina o que é bom e como se deve atuar. É a teoria ou a ciência do comportamento moral; • Consiste numa reflexão individual sobre os princípios da Moral; • Procura responder à seguinte questão: “Porque faço isto, qual a finalidade desta ação?”; • A Ética está relacionada com o modo de agir de uma sociedade. Tem como ponto de partida os costumes, hábitos culturais e em regras que se encontram enraizadas nessa sociedade.

2.4. Bem e Mal

A distinção entre o que é uma ação boa ou má tem sido um tema que está longe de reunir consensos e é geradora de grandes discussões filosóficas. No entanto, há dois

filósofos que procuram distinguir uma ação boa de uma ação má. Immanuel Kant, através da teoria ética deontológica¹, e John Stuart Mill com a teoria consequencialista², a ética utilitarista³.

Segundo a ética deontológica, a intenção de quem pratica uma determinada ação não é relevante para se analisar se está certa ou errada; o que vai determinar como verdadeiro teste da moralidade de uma ação são as consequências que a ação vai causar. Na teoria ética deontológica, a moralidade da ação reside na intenção do agente que a pratica e não nas consequências que advêm desta mesma ação (Baptista, 2011).

Segundo Rodrigues (2007, p. 180), a crença moral fundamental para Kant é a *boa vontade*, esta é a única coisa absolutamente boa, “é a única coisa neste mundo com valor absoluto, que vale independentemente das possíveis consequências das suas ações”. Kant, para justificar o que é a *boa vontade*, define duas proposições sobre a moralidade de uma ação. De acordo com a primeira proposição, “uma ação tem valor moral se for realizada única e simplesmente por dever”; de acordo com a segunda proposição, “uma ação tem valor moral se a máxima que a determina puder ser adotada por todos os agentes morais” (Rodrigues, 2007, p. 180). Assim sendo, Kant (2000, pp. 30-31) afirma que “uma ação praticada por dever tem o seu valor moral, não no propósito que com ela se quer atingir, mas na máxima que a determina (...) O valor moral da ação não reside, portanto, no efeito (resultado) que dela se espera. Não pode residir em mais parte alguma senão no princípio da vontade (no motivo), abstraindo dos fins que possam ser realizados por tal vontade”. Portanto, se perguntássemos a Kant como devemos agir, este responder-nos-ia “que devemos agir de forma puramente racional – pensando no dever e não nos nossos interesses. A pergunta que devemos ter sempre presente nas nossas deliberações morais é esta: Estou a respeitar os direitos dos outros ou a tratá-los como simples meios ao serviço dos meus interesses ou dos interesses da maioria?” (Rodrigues, 2007, p. 180).

¹ De acordo com Rodrigues (2007), ética deontológica é uma “teoria ética segundo a qual há ações que são certas ou erradas independentemente das suas consequências. Há atos intrinsecamente errados que é nosso dever evitar e atos intrinsecamente corretos que é nosso dever realizar. Certos deveres constituem uma obrigação moral, sejam quais forem as consequências”.

² Ética consequencialista é uma “teoria ética que responde ao problema «O que torna as nossas ações certas ou erradas», afirmando que as consequências são o que torna as nossas ações corretas ou incorretas. Não podemos avaliar se uma ação é moralmente certa ou errada independentemente das suas consequências” (Rodrigues, 2007).

³ Ética utilitária é um “tipo de ética consequencialista segundo a qual as ações são moralmente corretas se o seu objetivo for a promoção imparcial da felicidade ou do bem-estar para a maioria das pessoas por elas afetadas. Trata-se de uma ética consequencialista porque considera a nossa obrigação moral básica agir tendo em vista as melhores consequências” (Rodrigues, 2007).

Stuart Mill, segundo Rodrigues (2007, p. 191), considera como “crença fundamental a felicidade ou o bem-estar” que “é a finalidade última de todas as ações humanas. Todos os seres humanos procuram a felicidade”. Em consequência, para justificar esta felicidade e bem-estar, Stuart Mill formula uma proposição fundamental sobre a moralidade da ação, onde “uma ação é moralmente correta se dela resultar a maior felicidade ou bem-estar possível para as pessoas que por ela são afetadas”. Portanto, Stuart Mill considera que temos de promover a felicidade ou o bem-estar ao maior número de pessoas e não pensar em satisfazer somente a nossa felicidade ou bem-estar, pois só assim estamos a praticar uma boa ação. Assim, se interpelássemos Stuart Mill sobre como devemos agir, este responder-nos-ia que “devemos agir pensando de forma estritamente imparcial nas consequências das nossas ações. O ideal da perfeição moral – a imparcialidade na escolha entre a minha felicidade e a felicidade geral – exige que o indivíduo se habitue a perguntar a si mesmo: Estou a considerar o grau de felicidade ou de dor da maioria das pessoas que serão afetadas pela minha ação? Não devemos abrir uma exceção para nós próprios nem privilegiar os nossos entes queridos ou os nossos amigos quando se trata de decidir a nossa obrigação moral” (Rodrigues, 2007, p. 191).

2.5. Deontologia

O termo deontologia tem a sua génese em duas palavras gregas: *deonta*- dever e *logos*- razão, termo que foi introduzido por um jurista e filósofo inglês Jeremy Bentham (1748-1832) na obra *Deontology or the Science of Morality*, publicada em 1834 (Baptista, 2011).

A deontologia pode ser definida como o universo moral de uma determinada profissão, motivo pelo qual existem comportamentos morais característicos e distintos das atividades profissionais (Baptista, 2011). Desta forma, a deontologia encontra-se associada ao campo da moral, pois obedece “a critérios de racionalidade, universalidade e constrangimento, corporizando as obrigações decorrentes da adoção de padrões de desempenho específicos. Considera-se, neste sentido, que a formalização de uma deontologia corresponde a uma parte substancial do *ethos* (carácter) de uma profissão, funcionando como vetor de orientação” (Baptista, 2011, p. 9).

A Instituição Militar rege-se pela deontologia militar que, para Belchior Vieira (2002, p. 23), “é a ciência que trata da aplicação das regras gerais da moral no caso

concreto da profissão das armas, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado, não porém ao nível das prescrições legais, mas sim das exigências da sua natureza de homem. Em, síntese, a deontologia militar será a ciência dos deveres morais dos militares”. Neste sentido, a deontologia militar pode ser interpretada como sendo um código de conduta, onde os militares têm patentes os seus valores e princípios. Estes códigos de conduta dos militares, bem como os lemas de algumas unidades militares, expressam os códigos de ética da instituição (Pereira da Silva, 2015). Tal como podemos constatar no Estatuto dos Militares das Forças Armadas Portuguesas (1999), “o militar deve, em todas as situações, pautar o seu procedimento pelos princípios éticos e pelos ditames da virtude e da honra, adequando os seus atos aos deveres decorrentes da sua condição militar”.

Segundo Vieira (2002, p. 22), “a condição militar tem uma natureza própria que, distingue do estatuto funcional dos demais servidores do Estado. Entre os demais servidores do Estado. Entre os mais importantes conceitos prescritos nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, importa salientar: A fixação de princípios deontológicos e éticos próprios em matérias muito importantes e sensíveis, como sejam o caso da hierarquia, subordinação e obediência ao poder de autoridade, desenvolvimento de carreiras, treino e formação profissional”.

2.6. Definição de Valor

Definir valor não é fácil; no entanto, existe um ramo da filosofia que se dedica unicamente ao estudo desta problemática, que é a axiologia. A palavra axiologia deriva do termo grego *axia*, que significa valor (Goergen, 2005). Os Estoicos⁴, “introduziram o termo no domínio da ética e chamaram valor aos objetos de escolhas morais” (Goergen, 2005, p. 986). De entre os muitos pensadores que tentaram materializar numa definição o significado de valor, segundo Goergen (2005, p. 987), para Immanuel Kant, “o valor é o dever ser de uma norma (portanto, um *a priori*⁵) que pode não ter realização prática, mas que atribui verdade, bondade e beleza às coisas julgáveis. Neste sentido, os valores não têm realidade ou ser, mas são o dever ser”. No séc. XIX, Nietzsche debruça-se sobre o estudo do conceito de valor. Pode-se mesmo dizer que é um dos pais deste conceito nos

⁴ Escola filosófica grega, cerca de 300 a.C.; de acordo com estes filósofos, o ser humano é uma parte do Deus/natureza. A moral estoica foi preservada até aos dias de hoje, dando origem ao ideal de *gentleman* que todos conhecemos (Goergen, 2005).

⁵ *A priori* significa ser independente da experiência (Rodrigues, 2007).

tempos modernos. Nas suas duas obras *Jeneseits von Gut and Böse* (1886) e *Zur Genealogie der Moral* (1887), segundo Georgen (2005, p. 988), o valor passou a ser “um dos conceitos centrais da filosofia em torno do qual girou, na sua quase totalidade, a discussão moral. É também desde essa época que se estabeleceu a distinção entre um conceito metafísico ou absoluto e um conceito empirista ou subjetivista de valor. Na primeira aceção, valor assume um *status* metafísico, independente da sua relação com o homem. No segundo sentido, valor inclui uma relação com o mundo humano, ou seja, com o homem e a sua veracidade.” Já para Rokeach (1968, p. 96), “o valor é uma crença única que guia as ações e julgamentos através de objetos ou situações específicas não somente para objetivos imediatos, mas para estados finais de existência”. Assim sendo, o valor pode-se então definir como um guia para a tomada de decisão e um juízo de valor sobre as coisas.

A tábua de valores de Max Scheler permite fazer a análise e a classificação dos valores em valores religiosos, valores éticos ou morais, valores estéticos, valores lógicos, valores vitais e valores úteis (Rodrigues, 2007). Para além desta classificação, podemos ainda analisar os valores face à sua organização hierárquica. Esta é conseguida por uma qualificação tanto a nível pessoal, como a nível social e cultural.

Os valores, segundo Rodrigues (2007), variam consoante as culturas dos povos, pois o que um povo considera como uma ação boa, um outro pode considerar essa mesma ação como uma ação provocadora, havendo assim um choque cultural no que aos valores diz respeito. Assim sendo, é imperativo definir cultura. Cultura, para Churchill e Peter (2000, p. 121), é “um complexo de valores e de comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar a sua probabilidade de sobrevivência”, pois os valores estão associados à cultura de um povo e variam conforme as crenças religiosas e a etnia. Assim sendo, os valores são ideais ou crenças que uma pessoa tem enraizados na sua personalidade, na sua tábua de valores. Eles variam de pessoa para pessoa, pois enquanto uma pessoa valoriza a honestidade, uma outra pode valorizar mais a coragem.

Definido o que é valor, falta-nos agora saber qual a sua função e para que serve. Tamayo *et al.* (2000, p. 294) descreve que “os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir”. Já para Katz e Kahm (1978, p. 74), os valores têm a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as

funções que lhes foram atribuídas.”. Portanto, numa organização como a Instituição Militar, os valores fazem parte da estrutura, são um dos pilares que faz com que a instituição não colapse e se perpetue com o passar dos anos, podendo atuar como uma força coesa e disciplinada (Exército Brasileiro AMAN-CC-SL, 2006).

2.7. Definição de Virtude

Platão, na sua obra *Górdias*, aborda o termo virtude (do grego, *areté*). Para este filósofo, as virtudes existem para promover o bem com o objetivo de ajudar o homem racional, pois o homem comum associa, na maior parte das vezes, o bem final aos seus prazeres. Todavia, o homem que não se limita a procurar satisfazer apenas os seus desejos, os seus prazeres, mas procura encontrar a razão, mesmo com sacrifício do seu próprio bem-estar; então este possui uma alma sã e, portanto, justa (Lopes, 2014).

No entanto, esta explicação é muito difusa, não é suficientemente precisa. Segundo Marques (2003, p. 62), Aristóteles, na obra *Ética a Nicómaco*, define o conceito de virtude com precisão, dizendo que virtude é “uma disposição voluntária que visa a excelência, a perfeição. O filósofo distingue as virtudes intelectuais das virtudes morais. Enquanto as primeiras têm que ver com a sabedoria (em grego, *sofia*) e o conhecimento, as segundas dependem do hábito”. Assim, se uma pessoa no seu quotidiano pratica virtudes intelectuais e virtudes morais, então estamos perante uma pessoa virtuosa. Por pessoa virtuosa entende-se uma pessoa “que sabe o que faz, que escolhe deliberadamente seguir a conduta reta e é capaz de repetidamente executar a retidão com vontade inabalável. O hábito da retidão impele o virtuoso a uma disposição natural para ser reto. O hábito é uma segunda natureza. Envolve sentimento e ação. Os bons hábitos, aqueles que asseguram a ação virtuosa, afastam-se do excesso e da deficiência” (Marques, 2003, p. 62). Entre o excesso e a deficiência encontra-se o justo meio. O justo meio é um equilíbrio entre estes dois extremos e varia de pessoa para pessoa. O indivíduo que encontra o justo meio é um homem bom, é aquele que tem a *areté* e é o mais excelente de todos (Lopes, 2014).

Capítulo 3

Valores na Instituição Militar

3.1. Importância dos Valores na Instituição Militar

Todas as organizações têm a sua própria cultura, em que esta representa um dos pilares estratégicos e define o seu clima e padrões de trabalho, através das crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Para elas, a cultura é determinante no desempenho e satisfação individual e coletiva. Os valores de uma determinada organização ou grupo podem auxiliar os seus comandantes/líderes a fazer um alinhamento organizacional sobre o que é apropriado ou inapropriado em cada momento. Assim, os comandantes/líderes devem reconhecer as exigências universais do ser humano (as necessidades biológicas do organismo, as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e as necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos) e dar a resposta apropriada à sua satisfação. Satisfação que deve estar de acordo com as normas definidas e aceites pelo grupo (Schwartz & Bilsky, 1990). Estes princípios e metas são os valores que norteiam o comportamento do indivíduo nas organizações e na sociedade em geral. Na Instituição Militar, os valores representam um fator determinante, na medida em que concorrem para a componente moral que norteia a ação dos militares de uma forma geral e na tomada de decisão dos seus comandantes em contextos adversos e de elevado *stress*.

Uma organização não é apenas constituída por partes físicas, mas também por estruturas de eventos, de interações e de atividades (Allport, 1962). O ambiente onde as pessoas interagem é constituído pelo próprio funcionamento, cujas principais componentes são os papéis, as normas e os valores (Katz & Kahn, 1978). Estes três componentes definem e orientam o funcionamento de cada organização. Uma vez que os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas – com determinados níveis de proficiência, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (Katz & Kahn, 1978, p. 54). Sintetizando, os papéis diferenciam as funções e os cargos

exercidos pelos indivíduos, e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados e aceites por todos.

Em conformidade com Triandis (1994) a cultura é para a sociedade o que a memória é para o indivíduo. Para Ros, Schwartz e Surkiss (1999), os valores são a componente principal da cultura. Ou seja, a predominância dos estudos centra a atenção nos valores individuais, naqueles de que os indivíduos, através de processos de socialização, se apropriaram, tomando-os e reconstruindo-os como seus. Por valores organizacionais, designam-se aqueles valores atribuídos a uma organização e que podem ser estudados a partir da percepção dos subordinados.

Consoante Tamayo e Gondim (1996), as teorias e o comportamento ético têm assumido um papel cada vez mais representativo nos estudos do comportamento organizacional. Associada a estes estudos aparece frequentemente a variável comando/liderança como influenciadora do desempenho e satisfação dos Recursos Humanos de determinada organização, na medida em que define os padrões comportamentais que regem a conduta ética no ambiente social e, por extensão, no ambiente profissional.

A compreensão do comando e liderança sob a égide da ética processa-se a partir da conjugação entre a razão e o sentimento, procurando o bem, a justiça e a liberdade de expressão. Mobilizar Recursos Humanos segundo um determinado rumo estabelecido pelo líder apenas se justifica quando o resultado final é a produtividade/desempenho e satisfação ao nível profissional e o bem-estar ou felicidade ao nível pessoal. Assim, a liderança torna-se ética quando possibilita a melhoria contínua dos seres humanos, a partir de virtudes e valores.

Atualmente, a ética é um fator fundamental para o comando e liderança, uma vez que se evidencia, de maneira acentuada, a necessidade dos Oficiais atuarem segundo os padrões da cultura organizacional e os valores universais quando estabelecem relações interpessoais com os subordinados.

Uma característica comum aos Oficiais é que eles enfatizam continuamente os valores e princípios organizacionais, e têm a capacidade para criarem ambientes organizacionais que promovem a adesão aos valores estabelecidos.

É neste sentido que procuramos desenvolver, ao longo deste estudo, uma abordagem integrativa entre o contexto organizacional e o militar sobre a importância dos valores na vida das organizações, nomeadamente daqueles que exercem funções de comando e liderança.

3.1.1. Os Valores Militares no Passado

3.1.1.1. Na Grécia Antiga

A sociedade, na Grécia Antiga, dava grande importância e valor à honra e ao prestígio. O prestígio e o respeito, pelo povo, advinham da riqueza e da luxúria com que um indivíduo vivia, pois vincava a classe social a que pertencia. Por conseguinte, muitos foram os jovens corajosos que deram a sua vida em combate na procura da honra e da riqueza. “O herói procura também um espólio, pois faz parte da sobrevivência do seu *oikos*⁶, o sistema familiar” (Carpanetto, Guerci, Jacob, & Shaw, 2005, p. 227). “Os heróis épicos são como soldadinhos de chumbo, dotados de um coração humano e uma inteligência de criança, para os quais é impossível conceber a sociedade de uma forma diferente, onde a magnitude é uma regra em conflito com estes códigos fundados sobre a honra” (Carpanetto, Guerci, Jacob, & Shaw, 2005, p. 227). Nesta sociedade, a coragem física é também um dos valores soberanos.

Os heróis gregos regiam-se por dois valores, o valor religioso e o valor social, que constituem os pilares de sustentação da sociedade grega da altura. O valor religioso caracteriza-se pela forte devoção divina manifestada em satisfazer o “mundo dos deuses, cuja cólera ameaça o equilíbrio da comunidade e dos indivíduos; quando o combate se conclui, começa o tempo consagrado aos rituais. Sacrifícios à conduta dos adivinhos, das orações às oferendas, das ofertas trazidas nos espólios aos rituais funerários” (Carpanetto, Guerci, Jacob, & Shaw, 2005, p. 227). O valor social edificava o reconhecimento social para o jovem corajoso, que ia para o campo de batalha dar a sua vida, pois para a sociedade “o herói existe apenas no reconhecimento e na memória da própria comunidade, como guerreiro valeroso, chefe solícito, hóspede generoso, concorrente leal nas disputas. Para ele, a coragem e a honra são mais importantes do que qualquer outra virtude (areté) e podem conduzi-lo até à morte, para conquistar aquela glória eterna, que é a matéria própria do canto épico” (Carpanetto, Guerci, Jacob, & Shaw, 2005, p. 227).

Podemos então sintetizar que, embora a sociedade grega desse primazia à honra e procurasse satisfazer as vontades dos deuses, o que realmente movia os jovens para as batalhas era o reconhecimento no seio da comunidade, onde ambicionavam deixar o seu nome escrito na história, para que todos se lembrassem de si como um grande guerreiro,

⁶ A palavra *Oikos* deriva do grego que tem como significado casa

como um grande comandante de homens. Vernant (2000, p. 23) retrata bem o descrito quando refere que “Aquiles escolhe morrer jovem pois quer habitar para sempre o mundo dos vivos, sobreviver no meio deles, com eles, e habituá-los mantendo-se sempre como si mesmo, diferente de qualquer outro, através da memória indestrutível do próprio nome e da própria fama”.

3.1.1.2. Nos Romanos

Os Romanos foram os primeiros a traduzir a palavra grega *areté* como *virtus*, que significava “o apreço público, acima de tudo, pela coragem, pela nobreza da alma” (Melo, 1996, p. 535). Mais tarde, a palavra do “latim *virtus* foi utilizada no pensamento cristão com o significado de coragem” (Huizinga, 2005, citado por Monteiro, 2012, p. 4). Os romanos mantiveram as características da palavra grega *areté* e preservaram os seus princípios e valores que eram notórios na sociedade grega (Monteiro, 2012).

A honra, segundo Monteiro (2012, p. 38), “na sociedade romana, referia-se ao reconhecimento público das virtudes, do mérito e da honestidade de um indivíduo: tratava-se então da publicidade da virtuosidade deste”. Portanto, ao guerreiro romano não importava apenas a probidade da sua palavra, a este interessava também deixar o seu nome registado para a posteridade, de forma que, quando partisse para junto dos deuses, a sua alma partiria, mas, o seu nome permaneceria registado para toda a eternidade e ficaria associado a grandes feitos históricos (White, 2011).

De acordo com Monteiro (2012, p. 38) “quando a cultura romana coloca em relevo a importância do exemplo dos grandes heróis e dos homens de carácter, expõe o valor da pedagogia com base na *areté* grega. Deste modo, a formação do jovem romano envolvia uma infância e juventude rodeadas de histórias dos grandes feitos dos seus antepassados, para que, com os seus iguais, pudesse aprender quais eram as ações nobres e as desonrosas, quais as que deveria repetir e emular e quais a serem evitadas.”.

Podemos então observar que, embora os guerreiros romanos se pautassem pela *areté* grega, pela probidade e pela honra, acima de tudo tinham o desejo de registar o seu nome na história da Humanidade.

3.1.1.3. Nos Samurais

De uma maneira geral, os valores da sociedade japonesa devem-se ao confucionismo. Confúcio (551-479 a.C.) “acreditava que a ordem social ideal deveria ser alcançada não pela execução da lei, mas pelo exemplo moral dos que tinham autoridade. Os governantes deveriam delegar poder aos oficiais escolhidos apenas a partir da sua capacidade moral e intelectual” (Sasaki, 2011, p. 14). Confúcio tinha a ideia que os homens para se tornarem superiores tinham de estudar, tinham de ter conhecimento de canções clássicas, rituais, músicas e tinham de cumprir valores como lealdade, retidão, moderação, benevolência ou altruísmo (Kodansha Encyclopedia, 1998).

Os guerreiros samurais pertencem às chamadas culturas da vergonha, nas quais todo o tecido social é constituído a partir das noções de honra e vergonha (Nunes, 2013). Em finais do século XIX e nos inícios do século XX, o Japão é um bom exemplo de uma sociedade da cultura da vergonha. No período de governação de Tokugawa (1603-1868), conhecido como Sakoku, na sociedade japonesa, que se encontrava num isolamento político imposto pelo próprio Tokugawa, difundiu-se a honra confucionista. Na sociedade militar, foi difundida especialmente em duas vertentes: a *Sorai*⁷ e a *Ôyômei*⁸ (Nunes, 2013). Face a este pensamento, começaram a ser elaborados códigos de conduta para reger a vida em sociedade. Um dos mais conhecidos códigos de conduta é o código dos guerreiros samurai, o *bushidô*⁹.

Segundo Taille (2002, p. 17) a honra dos guerreiros samurai “corresponde ao sentimento do próprio valor moral. Age-se de forma honrada quando se procura manter ou aumentar o valor moral presente nas representações de si. Mostra-se ser sensível à honra quando, uma vez cometida uma ação que contraria a moral, sente-se vergonha. É neste sentido que a honra pode ser sinónimo preciso da vergonha moral.”. Para corrigir um mal cometido ou recuperar a honra da família (AJKP, 2015), no período de Tokugawa, praticava-se o *haraquíri* ou *seppuku*, ato que consistia em retirar a própria vida com a exposição das entranhas. O *haraquíri* ocorria por causa do *bushidô* e isto devia-se ao facto

⁷ Ogyu Sorai (1666-1728) pregava a bondade inata aos homens mesmo que estes agissem imoralmente, pois o cultivo da moral traria claridade à força vital (qí) do homem (Nunes, 2013).

⁸ Esta vertente é fruto do pensamento de Wang Yang Ming (1472-1529) e influenciou diretamente Motoori Norinaga (1730-1801), que afirmou ser o conhecimento inato às pessoas; desta forma, todos saberiam a diferença entre o bem e o mal (Nunes, 2013).

⁹ O *bushidô* é um código com princípios morais que um guerreiro deve cumprir. Não se trata de um código escrito, não este código era transmitido boca a boca por um guerreiro conhecido ou por um sábio (Nunes, 2013).

de não existir um tribunal que julgasse o mérito de questões relacionadas com a honra do sujeito.

Na sociedade japonesa existem dois conceitos de honra, que são o *on* e o *giri*. Ambos os conceitos querem dizer dívida social; no entanto, esta dívida expressa-se em termos morais e não em termos monetários. O *on* representa a dívida do discípulo ao mestre por este o aceitar como discípulo e conseqüentemente adquiriu um *on*, tendo contraído assim um débito social sem se aperceber disso (Seki, 2015). Entenda-se por débito a lealdade e a honra do discípulo para com o seu mestre. O *giri* representa uma dívida contraída de forma voluntária e consciente; portanto, “o indivíduo tem conhecimento de que ao pedir um favor ficará em débito com o outro” (Nunes, 2013, p. 32). No *giri*, o devedor tem de pagar ao seu credor a qualquer momento, pois caso contrário mancha a sua reputação ao ponto de estendê-la à sua família. “Em alguns casos a única solução para limpar a honra da família dá-se com a morte do devedor, não pelas mãos do credor, como sinal de vingança, mas pelo suicídio, o *haraquíri*” (Nunes, 2013, p. 32).

Tabela n.º 2- Resumo dos valores no passado (própria autoria)

Grécia Antiga	<ul style="list-style-type: none"> • A Honra e o Prestígio são valores muito importantes para os jovens soldados gregos; • Através da Coragem física em combate, os guerreiros, procuravam esta Honra e Prestígio, que estava associada à riqueza; • A sociedade grega assentava em dois grandes pilares: o valor religioso (através de uma forte devoção divina) e o valor social (a sociedade reconhecia os feitos heroicos realizados pelos guerreiros em combate).
Romanos	<ul style="list-style-type: none"> • Para os Romanos, a Honra era muito importante, pois simbolizava o mérito e a honestidade de um indivíduo; • A um guerreiro romano interessava deixar o seu nome registado na história, pelos seus grandes feitos em combate; • Os jovens guerreiros eram formados através das histórias dos feitos heroicos dos seus antepassados, ficando assim a saber quais as ações nobres e quais as desonrosas.
Samurais	<ul style="list-style-type: none"> • Pertencem às culturas da vergonha, a sociedade era guiada a partir da noção de honra e de vergonha; • Os guerreiros samurais seguiam códigos de conduta. <i>Bushidô</i> era o mais utilizado; • A Honra era vista como um sentimento do próprio valor moral; • Se um guerreiro samurai desonrasse a sua palavra, a sua família ou o seu mestre, praticava o <i>haraquíri</i> (suicídio), para devolver a honra àqueles que pela sua atitude ou ação a perderam.

3.1.2. Os Valores Militares no Presente

A profissão militar tem valores bem vinculados e cimentados na sua estrutura. Esta é uma profissão que se encontra ao serviço de um estado democrático e está, portanto, assente em valores morais, espirituais e sociais que definem o carácter fundamental da Nação, tais como: a verdade, a justiça, a honestidade, a dignidade humana, a imparcialidade, a igualdade e a responsabilidade pessoal. As Forças Armadas têm de ser orientadas e espelhar por estes valores (Vieira, 2002).

O termo “valores militares” é usado para expressar a identidade, a base de formação do carácter de um militar ou o espírito militar (Miranda, 2012). No entanto, não é fácil defini-lo. Rouco, Quinta e Mariano (2013, p. 20) descrevem que “os valores são a essência da sobrevivência em sociedade, sem eles não existe o preceito ético e a moral não faz sentido. Os valores na prática constituem-se como uma ideologia, que permite articular e enfatizar respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais, emergindo estes como padrões para o julgamento e a justificação do próprio comportamento organizacional, vinculando os indivíduos aos papéis e funções que lhe foram sendo atribuídos ao longo do tempo”.

Para os militares das Forças Armadas, o facto de terem a consciência de missão cumprida constitui “a maior recompensa, em contraponto com o predomínio que os valores materiais assumem nas sociedades modernas constituindo, a par de outros valores, atributos, que são a essência da cultura castrense” (Libói & Oliveira da Cruz, 2014, p. 58).

Segundo Libói¹⁰ e Oliveira da Cruz¹¹ (2014, p. 58) “os militares estão dispostos a sacrificar a sua identidade pessoal em prol da identidade coletiva, o que explica a sua discrição. O espírito de sacrifício e a camaradagem surgem como valores centrais e específicos da cultura militar”. “Os valores orientam os indivíduos e os grupos a lidar com determinadas situações ou acontecimentos, assumindo-se como filosofia com reflexos na estratégia e missões da organização” (Chambel & Curral, 1995, citado por Libói & Oliveira da Cruz, 2014, pp. 58,59). Ainda de acordo com estes psicólogos (2014, p. 59), a instituição militar tem sido “considerada como a reserva de valores da Pátria, da identidade e coesão nacionais, e ainda, tida como referência quando se fala de lealdade, honestidade, altruísmo, e espírito de missão, sentido do dever, integridade, respeito, espírito de corpo, coragem, justiça, formação ética e exemplo. É, pois, neste contexto, que a «profissão

¹⁰ Alferes RC, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Psicólogo.

¹¹ Coronel de Infantaria, Diretor do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Psicólogo.

militar» deverá ser encarada como uma vocação assente em pilares de natureza ética, cujos valores fundamentais são o dever, a disciplina e a honra. Há valores éticos e restrições voluntariamente assumidas que não têm paralelo em qualquer outra Instituição, de que o juramento de doação da vida pela Pátria e disponibilidade permanente, sem restrições, são exemplos, ser-se militar é, antes de mais, uma condição e menos uma profissão.”.

3.2. Coesão

Em condições psicológicas terríveis, a coesão anímica das nossas tropas é um fator decisivo. Desde há milénios que os líderes têm a intenção de automatizar esta coesão. Uma maneira encontrada para se conseguir automatizar uma unidade ou organização foi através da disciplina. As doutrinas militares começaram a verificar, com o passar dos tempos, que, com disciplina, conseguiam “uma naturalização e automatização da relação de comando-obediência que enlaça os militares de diferentes patentes, que liga o superior ao subordinado de uma maneira inequívoca.” (Freire, 2009, p. 150).

Para Epps¹² (2009, p. 36), “o trabalho em equipa é a colaboração ou esforço coordenado de um grupo de soldados rumo a metas e objetivos comuns. A coesão, por outro lado é mais abstrata e mais básica. A coesão significa a união entre os integrantes de uma organização ou unidade de forma a sustentar a vontade e o compromisso deles um com o outro, com o grupo e com a missão. A coesão une uma organização, capacitando-a a funcionar como uma unidade integrada e unificada. A coesão possibilita que o trabalho em equipa ocorra em situações difíceis”. De acordo com o *U.S. Army Field Manual 6-22* (2006), para operar com eficácia, as equipas, unidades e organizações precisam de trabalhar juntas por Valores do Exército e por objetivos de tarefa e missão comuns.

3.3. Formação

A formação procura transmitir a um individuo critérios e formas de atuação para uma possível aplicação em situações futuras. A forma de ver e de enfrentar a realidade depois de estas competências estarem adquiridas permite um processo básico de melhoria

¹² O Major Geoff Van Epps é bacharel pela Academia Militar dos EUA, em West Point, e mestre pela University of Missouri-Rolla.

dos conhecimentos e das habilidades, fomentando assim o desenvolvimento pessoal (Doctrina Espanhola, 1998).

A formação de um subalterno numa instituição militar implica o desenvolvimento e transmissão de ideais, valores, atitudes, conhecimentos, capacidades, estilos de ação, habilidades e diferentes formas de motivação, permitindo assim moldar o próprio estilo que cada indivíduo tem inicialmente (Doctrina Espanhola, 1998). Só assim a instituição militar consegue ter futuros oficiais com valores e com ideais muito mais homogêneos e mais próximos dos valores e dos ideais da instituição a que pertencem.

A um oficial subalterno não se pode exigir apenas as competências táticas, a este é exigido um conjunto de valores que devem ser ministrados durante a sua formação, nos bancos das respetivas escolas, pois os seus subordinados esperam dele, lealdade, credibilidade, segurança, honra, confiança.

Os jovens devem adquirir os seus valores a partir de uma reflexão das ações que tomam. É este tipo de conduta que tem interesse para as Forças Armadas. De acordo com o Coronel Delbón (2015, p. 11), “os responsáveis das instituições militares devem observar que os novos membros da família militar, já trazem uma bagagem carregada de experiências morais adquiridas no seio da sua família, no seu ambiente social, na sua escola, na sua religião. Portanto a instituição militar não começa esta formação de valores do zero”. Podemos considerar que um jovem que abraça a vida militar tem uma história própria e que já tem assimilados alguns valores. Desta feita, a instituição que vai dar a formação tem de se preocupar em formar estes jovens com valores profissionais¹³, com valores institucionais e nos aspetos que são característicos no *ethos*¹⁴ militar. Como afirma Delbón (2015, p. 11), “a responsabilidade das Forças Armadas é brindar o Estado com bons militares para que, quando exercerem o poder militar em representação do mesmo, o façam de uma forma eficaz e de uma forma ética”.

Neste contexto, após procurarmos fazer o levantamento de um referencial teórico de valores caracterizadores da Arma de Artilharia em Portugal e noutros países, constatamos que não há uma subcultura de valores no Exército, mas do próprio Exército. Pelo que a Matriz de Valores Preliminar, obtida a partir de um estudo do Rouco, (em Apêndice A - Valores de Alguns Exércitos) sistematiza comparativamente os valores caracterizadores do Exército Português; EUA; Canadá; Britânico e Brasileiro.

¹³ Valores profissionais são todos os valores que são reconhecidos pelos militares como válidos, para o cumprimento da missão com eficácia e honra (Delbón, 2015).

¹⁴ Em grego, *ethos* tem o significado de caráter moral (Carpanetto, Guerci, Jacob, & Shaw, 2005)

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1.Introdução

Terminada a revisão de literatura e após a análise documental exaustiva, o que nos possibilitou alargar os horizontes acerca do tema em estudo, passamos então à parte prática do trabalho, onde vamos procurar obter respostas às perguntas inicialmente formuladas.

A metodologia científica, segundo Grawitz (1993), é “um conjunto concentrado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar técnicas”. Já segundo Sarmiento (2013, p. 4), a metodologia científica “significa o estudo do método aplicado à ciência. Consoante a área da ciência que se estuda, há objetos distintos e consequentemente procedimentos diferentes”.

A problemática é, de acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 104) “a abordagem ou a perspectiva teórica que se decide adotar para tratar o problema colocado pela pergunta de partida. É a maneira de interrogar os fenómenos estudados. Construir a sua problemática quer dizer responder à pergunta de partida.”. Para darmos uma resposta válida à problemática levantada, temos que refletir sobre a abordagem a ter ao problema formulado, sobre qual o método científico a seguir e quais os procedimentos a tomar na recolha e análise de dados (Hill & Hill, 2002).

O procedimento está estruturado em três atos. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 25), “estes três atos são a rutura, a construção e a verificação (ou experimentação)” (ver Anexo A – Modelo Metodológico). Na rutura, desenvolvemos a pergunta de partida e a exploração, que para Quivy e Campenhoudt correspondem respetivamente à primeira e à segunda etapa para a elaboração de um trabalho científico. Este ato tem por objetivo “romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A rutura é, portanto, o primeiro ato

constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 24). “Esta rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, pp. 24,26). Este primeiro ato, que se estrutura no Capítulo 1 – Introdução; Capítulo 2 – Valores e o Capítulo 3 – Valores na Instituição Militar, corresponde à revisão de literatura e à entrevista exploratória. Cumpridas as duas etapas descritas, passamos à terceira, à problemática, onde é levantada a pergunta de partida e que constitui a base do trabalho de investigação.

Após o ato da rutura, passamos ao segundo, que é a construção. Neste ato, construímos o quadro teórico de referência, pois, segundo Berthelot (*L’Intelligence du social*, Paris, Puf, 1990, p.39, citado por Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 26) “sem esta construção teórica não haveria experimentação válida. Não pode haver, verificação frutuosa sem construção de um quadro teórico de referência. As proposições devem ser o produto de um trabalho racional, fundamentado na lógica e numa bagagem concetual validamente constituída”. Por fim, e por último, o terceiro ato do trabalho científico é a verificação. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005, p. 26), “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação”. A verificação corresponde ao trabalho de campo onde, através dos métodos escolhidos, procuramos dar resposta à pergunta de partida formulada inicialmente.

Para a compreensão sistémica da metodologia aplicada, concetualizamos o racional utilizado no Mapa Concetual (em Apêndice B – Mapa Concetual).

4.2. Método de Abordagem

De acordo com Sarmiento (2013, p. 4), o método científico “tem a sua origem no grego e significa “caminho para chegar a um fim”. Assim, o método científico é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente”. Já outros autores consideram que o método científico “é o

conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico” (Gil, 1999, Lakatos, Marconi, 1993, citado por Silva & Menezes, 2001).

Optamos pelo método indutivo como o método de abordagem à resposta formulada inicialmente. Conforme Sarmiento (2013, p. 8), o método indutivo “fundamenta-se num raciocínio baseado na experiência, que parte do particular para o geral”.

4.3. Técnicas, Procedimentos e Meios

Segundo Fortin (2009, p. 239), “a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada”. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p. 69), as leituras e as entrevistas “devem ajudar a construir a problemática de investigação. As leituras ajudam a fazer o balanço dos acontecimentos relativos ao problema de partida; as entrevistas contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras. As leituras dão um enquadramento às entrevistas exploratórias e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento. As entrevistas têm como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, complementas as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”.

No constructo do trabalho, fizemos, na primeira parte – Parte Teórica, a revisão de literatura sustentada em revistas de psicologia militar, em manuais de filosofia, em teses de mestrado e de doutoramento da área em estudo, bem como em manuais de doutrina americana, britânica, canadiana, espanhola, francesa e brasileira, a partir da qual se estruturou a Matriz de Valores Preliminar que iremos submeter à perceção dos entrevistados (Apêndice C - Matriz de Valores Preliminar). Após a qual, evoluímos para as entrevistas exploratórias (que correspondem à primeira parte da parte prática do trabalho) aos oficiais da Arma de Artilharia. A estes, na entrevista, solicitou-se que enumerassem os valores que consideravam ser os característicos de um oficial de Artilharia no passado, presente e no futuro. Após as entrevistas, aplicamos o método de Lawshe no levantamento dos valores considerados como os mais caraterísticos num oficial de Artilharia, o que

permitiu sustentar o trabalho de campo realizado posteriormente. Relativamente à conduta tida na entrevista, procedemos à leitura do guião da mesma (Apêndice D – Guião da Entrevista), antes do seu início, onde constava a apresentação do investigador e quais os objetivos da investigação. Referimos ainda que, durante o período dos trabalhos de campo, que decorreram entre março e abril de 2015, efetuamos ainda um inquérito, numa segunda fase dos trabalhos de campo, que foi disponibilizado no GoogleDrive aos oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e Reforma. Para Sarmiento (2013, p. 67), o inquérito “é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados. Estes resultados são analisados, comparados e comentados”. O inquérito é constituído em duas escalas: a escala de importância, onde se analisa qual a importância que os oficiais de Artilharia atribuem a um determinado valor, e a escala de frequência onde os oficiais identificam a frequência destes mesmos valores na sua rotina diária.

4.3.1. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

4.3.1.1. Entrevista

Após o trabalho de campo, entrevista, fizemos a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, com a pretensão de responder à pergunta de partida e às respetivas perguntas derivadas da investigação.

Com o objetivo de obter as respostas às perguntas derivadas, Capítulo 1, foram efetuadas entrevistas presenciais e não presenciais semiestruturadas, onde “o entrevistado responde às perguntas do guião da entrevista, pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmiento, 2013, p. 34). O guião da entrevista foi validado pelo orientador do trabalho, Tenente Coronel Dias Rouco (Doutor).

Na entrevista presencial, o investigador contactou atempadamente o entrevistado, onde foi combinado um local e agendado um horário compatível entre as partes para a realização da entrevista. Após a entrevista, que foi gravada com a respetiva autorização, esta foi transcrita para suporte digital e remetida para análise, validação e aprovação pelo entrevistado. Quanto à entrevista não presencial, após o necessário contacto atempado pelo

investigador e a respetiva aceitação pelo entrevistado, este respondeu por escrito às questões em guião da entrevista e remeteu-a por correio eletrónico.

Terminadas as entrevistas previstas, fizemos a compilação das mesmas (em Apêndice E – Compilação das Entrevistas) e demos início ao levantamento e à análise dos respetivos dados. Após uma rigorosa leitura das entrevistas, procedeu-se ao tratamento das respostas abertas através da análise de conteúdo, onde foram identificadas as unidades de contexto e as unidades de registo. Seguidamente, realizamos as matrizes de registo da análise de conteúdo (Sarmiento, 2013).

Do universo de 12 entrevistas, foram levantados os valores, segundo as quatro dimensões do estudo, que se encontram definidas nas Tabelas n.º 3, 4, 5 e 6.

Tabela n° 4- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 1

Dimensão 1 – Valores de um Artilheiro no Passado	
1.1	Coragem
1.2	Lealdade
1.3	Integridade
1.4	Sentido do Dever
1.5	Honra
1.6	Compromisso
1.7	Respeito
1.8	Disciplina
1.9	Camaradagem
1.10	Exemplo
1.11	Flexibilidade
1.12	Orgulho
1.13	Patriotismo
1.14	Honestidade
1.15	Rigor
1.16	Perfeccionismo
1.17	Minúcia

Tabela n° 3- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 2

Dimensão 2 – Valores de um Artilheiro no Presente	
2.1	Coragem
2.2	Lealdade
2.3	Integridade
2.4	Sentido do Dever
2.5	Honra
2.6	Compromisso
2.7	Respeito
2.8	Disciplina
2.9	Camaradagem
2.10	Exemplo
2.11	Flexibilidade
2.12	Orgulho
2.13	Patriotismo
2.14	Honestidade
2.15	Rigor
2.16	Perfeccionismo
2.17	Minúcia

Tabela n° 6- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 3

Dimensão 3 – Valores de um Artilheiro no Futuro	
3.1	Coragem
3.2	Lealdade
3.3	Integridade
3.4	Sentido do Dever
3.5	Honra
3.6	Compromisso
3.7	Respeito
3.8	Disciplina

Tabela n° 5- Matriz codificação alfanumérica e cromática dimensão 4

Dimensão 4 – Valores de um Artilheiro entre todos os oficiais de Artilharia	
2.1	Coragem
2.2	Lealdade
2.3	Integridade
2.4	Sentido do Dever
2.5	Honra
2.6	Compromisso
2.7	Respeito
2.8	Disciplina

Dimensão 3 – Valores de um Artilheiro no Futuro	
3.9	Camaradagem
3.10	Exemplo
3.11	Flexibilidade
3.12	Orgulho
3.13	Patriotismo
3.14	Honestidade
3.15	Rigor
3.16	Perfeccionismo
3.17	Minúcia

Dimensão 4 – Valores de um Artilheiro entre todos os oficiais de Artilharia	
2.9	Camaradagem
2.10	Exemplo
2.11	Flexibilidade
2.12	Orgulho
2.13	Patriotismo
2.14	Honestidade
2.15	Rigor
2.16	Perfeccionismo
2.17	Minúcia

No final de cada entrevista, foi entregue, ao entrevistado, uma matriz preliminar de valores (Apêndice C – Matriz de Valores Preliminar), com os valores que foram levantados a partir da revisão de literatura. Matriz que, configurada a partir do método de Lawshe (1975), foi validada por uma comissão de validação. Segundo este método, os valores “são submetidos a um determinado número de peritos (N) para verificarem a sua pertinência segundo três respostas: essencial (n), útil mas não essencial e, desnecessário, em que o Rácio de Validade de Conteúdo (RVC) se obtém a partir da seguinte fórmula.” (Rouco, 2012, p. 183).

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

“Os itens a serem considerados devem ter como base o número de peritos inquiridos e as respostas “essenciais”, conforme ilustra a Tabela n.º 7.” (Rouco, 2012, p. 183).

Tabela n.º 7- Valores mínimos de RVC, adaptado de Lawshe (1975)

Número de peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51

4.3.1.2. Inquérito

4.3.1.2.1. Elaboração do Inquérito

Com o inquérito, pretendemos fazer o levantamento da importância e da frequência de valores característicos para um oficial de Artilharia. O inquérito está estruturado em três partes, sendo que a primeira diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, a segunda à escala de importância e a terceira à escala de frequência. Na primeira parte, é questionado o posto, a situação (Ativo, Reserva ou Reforma), a idade e o género. Na segunda parte, os inquiridos atribuem um grau de importância a cada um dos valores em análise, da matriz de valores em análise, de acordo com uma escala de importância: (NI) Nada Importante, (PI) Pouco Importante, (I) Importante, (MI) Muito Importante e (EI) Extremamente Importante. Na terceira e última parte do inquérito, os inquiridos atribuem um grau de frequência a cada valor da matriz de valores anterior, conforme a percentagem com que pratica diariamente determinado valor. Esta escala está estruturada a partir de cinco hipóteses: (N) Nunca, (R) Raramente (cerca de 25% das vezes), (O) Ocasionalmente (cerca de 50% das vezes), (F) Frequentemente (cerca de 75% das vezes) e (S) Sempre.

4.3.1.2.2. Validação do Inquérito

A versão preliminar do inquérito foi validada quanto ao seu conteúdo por uma comissão de validação constituída por três especialistas, MGen Vieira Borges (Doutor), TCor Inf Rouco (Doutor) e o TCor Art Élio Santos (Diretor do Curso de Artilharia).

Para isso, foi solicitado aos peritos que se manifestassem quanto à pertinência das questões e compreensão dos itens. Foi ainda solicitada a apreciação e validação das questões que compreendem o inquérito quanto à sua simplicidade e clareza, de modo a permitir um estudo adequado, preciso e válido. A análise e o contributo de cada revisor foram obtidos de forma direta e individual, a fim de evitar influência de opiniões.

4.3.1.2.3. Pré-Teste ao Inquérito

Após a aprovação da versão preliminar do inquérito, procedeu-se ao pré-teste disponibilizando-o a um grupo de oito oficiais de Artilharia para resposta. Pretendemos com o pré-teste verificar se as questões eram de fácil compreensão e cronometrar o tempo de resposta. Como resultado, verificamos que as questões foram interpretadas de uma forma adequada pelos inquiridos e que o tempo de preenchimento variou entre os 2 e os 3 minutos, pelo que se conclui que o inquérito não merecia qualquer alteração.

4.3.1.2.4. Inquérito Final

Como ilustra o Apêndice F – Layout do Inquérito, o inquérito está estruturado em três partes, sendo que a primeira diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inqueridos, a segunda à escala de importância e a terceira à escala de frequência. Na primeira parte, é questionado o posto, a situação (Ativo, Reserva ou Reforma), a idade e o género. Na segunda parte, os inqueridos atribuem um grau de importância a cada um dos valores em análise, da matriz de valores em análise, de acordo com uma escala de importância: (NI) Nada Importante, (PI) Pouco Importante, (I) Importante, (MI) Muito Importante e (EI) Extremamente Importante. Na terceira e última parte do inquérito, os inqueridos atribuem um grau de frequência a cada valor da matriz de valores anterior, conforme a percentagem com que pratica diariamente determinado valor. Esta escala é estruturada por cinco hipóteses: (N) Nunca, (R) Raramente (cerca de 25% das vezes), (O) Ocasionalmente (cerca de 50% das vezes), (F) Frequentemente (cerca de 75% das vezes) e (S) Sempre.

4.3.2. Descrição dos Materiais e Instrumentos Utilizados

A redação e a transcrição das entrevistas deste TIA foram realizadas através da ferramenta do *Office*® versão 2010, mais especificamente no *Microsoft Office Word*®. Quanto à elaboração das tabelas estatísticas, organogramas, esquemas e quadros exarados no corpo do trabalho, utilizamos o *Microsoft Office PowerPoint*® versão 2010 e o *Microsoft Office Excel*® versão 2010. No tratamento e na análise estatística dos dados recolhidos, foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22.0)*.

Na realização das entrevistas semiestruturadas, recorreremos à utilização do gravador de voz do telemóvel do próprio investigador, com a respetiva autorização dos entrevistados, gravação que foi posteriormente transcrita para o *Microsoft Office Word®* e submetida à aprovação do respetivo entrevistado.

Na realização deste TIA, recorreremos ainda à Internet, ferramenta que se revelou muito útil na consulta de informação, pois permitiu-nos o acesso a artigos e a documentos que se revelaram úteis ao trabalho. Foi ainda através desta ferramenta que pudemos recorrer a plataformas como a *EBSCO* e ao *Repositório Comum*, ferramentas que nos facultaram as bases de análise da problemática em estudo. Quanto à realização e difusão dos inquéritos, utilizamos o *Google Drive*, ferramenta que nos possibilitou difundir e disponibilizar o inquérito de uma forma muito célere e nos proporcionou ainda obter uma amostra significativa de respostas (106 respostas de todos os postos de oficiais de Artilharia e respetivo escalão etário).

4.4. Caraterização da Amostra

Segundo Sarmiento (2013, pp. 71, 72), amostra é “um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população. Assim, a informação recolhida para a amostra é depois generalizada a toda a população, com um dado nível de confiança e um dado nível de erro”. De acordo com o mesmo autor, o elemento da população “é a unidade de análise ou indivíduo em relação ao qual se pretende obter informação. Define-se unidade de análise ou unidade amostral, como sendo a menor parte distinta e identificável da população, para fins seleção da amostra” (Sarmiento, 2013, p. 71).

Na Parte I da parte prática, foram realizadas 12 entrevistas a todos os postos da arma de Artilharia, excetuando o posto de Coronel, por motivos vários. Por conseguinte, entrevistamos: um Major General; dois Tenente Coronel, um Major, três Capitães, três Tenentes e dois Alferes (Apêndice G – Análise Sociodemográfica da Amostra).

Na Parte II da parte prática, foram inquiridos: 75 oficiais de Artilharia de um universo de 327 no Ativo; 12 oficiais de Artilharia de um universo de 64 oficiais na Reserva e 19 oficiais de Artilharia de um universo de 369 na situação de Reforma. O que perfaz um total de 106 oficiais inquiridos num universo de 760 oficiais.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Nas duas partes estruturantes do capítulo, apresentamos e discutimos os resultados do trabalho de campo realizado durante investigação. Na parte I, análise qualitativa das entrevistas, para além da caracterização sociodemográfica dos doze oficiais de Artilharia entrevistados, fazemos a análise de conteúdo das entrevistas realizadas e o tratamento dos resultados obtidos através do método de Lawshe. Na análise quantitativa dos inquéritos aplicados ao universo dos Oficiais de Artilharia - no Ativo, Reserva e Reforma - Parte II, fazemos a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo, através da estatística descritiva. Após a análise dos resultados, destacamos as diferenças significativas observadas em resposta à questão central e derivadas, levantadas no início da investigação. Por fim, discutiremos os resultados obtidos na investigação.

5.2. Parte I - Análise Qualitativa das Entrevistas

5.2.1. Análise Sociodemográfica

As doze entrevistas realizadas estão circunscritas ao universo da população diretamente ligada à formação. No Gráfico n.º1, espelhamos que as entrevistas foram realizadas a: 1 Major General (MGen), 2 Tenentes-Coronéis (TCor), 1 Major (Maj), 3 Capitães (Cap), 3 Tenentes (Ten) e 2 Alferes (Alf).



Gráfico n.º 1- Número de Oficiais de Artilharia entrevistados

5.2.2. Análise de Conteúdo

Para Sarmento (2013, p. 53), a análise de conteúdo “consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido”. Diz-nos ainda o mesmo autor que “é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmento, 2013, p. 53).

Nos quadros síntese infra descritos, definimos as unidades de registo (UR) dos diversos segmentos de valor, que, segundo Sarmento (2013, p. 54), “são segmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo e fazem parte de uma dada subcategoria. Trata-se de uma unidade de segmentação ou de recorte, que pode ser definida por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave), uma frase ou um parágrafo do texto”. Definimos ainda unidades de contexto (UC), que, para Sarmento (2013, p. 54), “são segmentos do texto (da mensagem) que contém as unidades de registo e, portanto, de maiores dimensões do que a unidade de registo. Permitem compreender o significado das unidades de registo”. Quando um entrevistado não responde a uma determinada questão, este é omissor na coluna entrevista.

O Quadro n.º 1 sintetiza o conteúdo da resposta à questão n.º 1: “Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?”

Quadro n.º 1- Análise de resultados da questão 1

Entrevista	Unidade de Contexto (UC)	UR
1	“... a comunidade artilheira preza, e deverá continuar a prezar, pelo culto do rigor (2.15) e da minuciosidade (2.17). ... a execução de cálculos exatos e coerentes (2.16) ... considero que os mais importantes e os que mais se enquadram com os artilheiros são: a integridade (2.3), sentido de dever (2.4), disciplina (2.8), lealdade (2.2), camaradagem (2.9) e o exemplo (2.10)”	2.15 2.17 2.16 2.3 2.4 2.8 2.2 2.9 2.1
2	“...o Respeito (2.7), quer pelos superiores quer pelos inferiores hierárquicos; a Lealdade (2.2), pela confiança que devemos incutir nos militares com quem trabalhamos diretamente e também em confiarmos neles em prol de um bom trabalho; Sentido do Dever (2.4), pois sem ele não executamos da forma correta as nossas funções; Exemplo (2.10) para incutir motivação e valores já referidos neste questionário; e Flexibilidade (2.11) pois temos que nos adaptar constantemente às mudanças.”	2.7 2.2 2.4 2.10 2.11
3	“Sentido de dever (2.4), Flexibilidade (2.11) e Respeito (2.7)”	2.4 2.11 2.7
4	“... considero que os Artilheiros são indivíduos metódicos (2.16) e meticulosos (2.17). Desde cedo na nossa formação somos “formatados” para não falhar nos pormenores, qualquer milésimo influencia o resultado final do nosso trabalho (2.15). ... embora sejamos oficiais orgulhosos (2.12) das nossas competências.”	2.16 2.17 2.15 2.12
5	“Um artilheiro prima pelo rigor (2.15), não descarta o pormenor (2.16), portanto tem de ser um Soldado íntegro (2.3), com um elevado sentido do dever (2.4), inerente às responsabilidades que assume. A ponderação, a intrepidez (2.1)”	2.15 2.16 2.3 2.4 2.1
6	“Sentido do Dever (2.4), Integridade (2.3), Camaradagem (2.9), Minúcia (2.17), Rigor (2.15), Respeito (2.7), Perfeccionismo (2.16), Disciplina (2.8), Lealdade (2.2).”	2.4 2.3 2.9 2.17 2.15 2.7 2.16 2.8 2.2
7	“Respeito (2.7), Coragem (2.1), Disciplina (2.8), Honestidade (2.14), Rigor (2.15), cuidado com o pormenor (2.16), Minúcia (2.17).”	2.7 2.1 2.8 2.14 2.15 2.16 2.17
8	“O Rigor (2.15) e a Exigência (2.16) são, em particular, os valores caraterísticos de um oficial de Artilharia ... nomeadamente a lealdade (2.2), a educação (2.7), a honestidade (2.14), o sentido do dever (2.4) ... a confiança (2.6) deve estruturar a relação hierárquica no seio da Artilharia”	2.15 2.16 2.2 2.7 2.14 2.4 2.6
9	“...os valores como a lealdade (2.2), a abnegação (2.9), o espírito de sacrifício (2.3; 2.6), a obediência (2.7; 2.4) e a disciplina (2.8)... especificidade da Arma, como a precisão (2.16), a exatidão (2.17) e o rigor (2.15)... tende a ser, na minha opinião, mais rigoroso e exigente nas tarefas de planeamento e execução, quando comparado com os seus homólogos de outras armas ou serviços (2.10). A autonomia (2.11) é outro valor”	2.2 2.9 2.3 2.6 2.7 2.4 2.8 2.16 2.17 2.15 2.10 2.11
10	“Rigor (2.15), perfeccionismo (2.16), minúcia (2.17), integridade (2.3)... capacidade de trabalho (2.8)”	2.15 2.16 2.17 2.3 2.8
11	“... cultivar valores como a Camaradagem (2.9), a Lealdade (2.2), a Disciplina (2.8), o Sentido de Dever (2.4) e a Integridade (2.3)... artilheiro deve cultivar valores como o Rigor (2.15), o Perfeccionismo (2.16) e a Minúcia (2.17)... Disciplina (2.8) e Lealdade (2.2)”	2.9 2.2 2.8 2.4 2.3 2.15 2.16 2.17
12	“...Rigor (2.15), dedicação (2.6), sentido do dever (2.4), a importância dos detalhes (2.17), perfeccionismo (2.16), lealdade (2.2), respeito (2.7), disciplina (2.8) e integridade (2.3).”	2.15 2.6 2.4 2.17 2.16 2.2 2.7 2.8 2.3

O Quadro n.º 2 sintetiza o conteúdo da reposta à questão n.º 2: “Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?”.

Quadro n.º 2- Análise de resultados da questão 2

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Os mesmos (1.15; 1.17; 1.16; 1.3; 1.4; 1.8; 1.2; 1.9; 1.10) ... Ainda assim, é possível que os nossos antepassados poderiam sentir mais orgulho (1.12) e patriotismo (1.13)”	1.15 1.17 1.16 1.3 1.4 1.8 1.2 1.9 1.10 1.12 1.13
2	“... Patriotismo (1.13), a Lealdade (1.2), a Coragem (1.1), a Honra (1.5), o Sentido de dever (1.4) e a Disciplina (1.8), sejam valores que, embora se estejam a perder, tiveram um papel fulcral num passado não muito recente... que o Rigor (1.15), o Perfeccionismo (1.16) e o cuidado com que faziam e apresentavam os resultados obtidos (1.17).”	1.13 1.2 1.1 1.5 1.4 1.8 1.15 1.16 1.17
3	“Coragem (1.1), Camaradagem (1.9), Honra (1.5) e Flexibilidade (1.11)”	1.1 1.9 1.5 1.11
4	“Eram muito rigorosos (1.15), minuciosos (1.17), leais (1.2), eram muito “curiosos” e ainda tinham muito por descobrir (1.16). Estudos de balística, estudos de pólvoras, construção de carreiras de tiro, testes de materiais de artilharia (1.4)”	1.15 1.17 1.2 1.16 1.4
5	“... habituado ao rigor (1.15)... pela sua abnegação (1.9), tranquilidade, altruísmo (1.9) e ambição (1.10). Primava a sua conduta pela cautela (1.17), disciplina (1.8).”	1.15 1.9 1.10 1.17 1.8
6	“... a Integridade (1.3), a Honra (1.5), o Orgulho (1.12), o Sentido de Dever (1.4), o Rigor (1.15), o Patriotismo (1.13), a Minúcia (1.17), o Perfeccionismo (1.16) e a Lealdade (1.2).”	1.3 1.5 1.12 1.4 1.15 1.13 1.17 1.16 1.2
7	“Coragem (1.1), Respeito (1.7), Compromisso (1.6), Patriotismo (1.13), Rigor (1.15), tinham uma grande preocupação com a maneira como apresentavam as coisas (1.16), eram extremamente minuciosos (1.17)”	1.1 1.7 1.6 1.13 1.15 1.16 1.17
8	“Penso que os valores do passado sejam os mesmos que os de hoje, pois estes foram e são transmitidos numa linha geracional identitária, com o fundamento da coesão e do sucesso no cumprimento da missão (1.15; 1.16; 1.2; 1.7; 1.14; 1.4; 1.6)”	1.15 1.16 1.2 1.7 1.14 1.4 1.6
10	“... em consequência, fora da visibilidade do Inimigo, começou assim a haver uma disciplina (1.8) de tiro... primazia ao rigor (1.15), ao perfeccionismo (1.16) e à minúcia (1.17) nos cálculos do tiro”	1.8 1.15 1.16 1.17
11	“...onde o rigor (1.15)”	1.15
12	“Rigor (1.15), dedicação (1.6), sentido do dever (1.4), a importância dos detalhes (1.17), perfeccionismo (1.16), lealdade (1.2), respeito (1.7), disciplina (1.8) e integridade (1.3).”	1.15 1.6 1.4 1.17 1.16 1.2 1.7 1.8 1.3

Quadro n.º 3 síntese do conteúdo da resposta à questão n.º 3: “Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?”

Quadro n.º 3- Análise de resultados da questão 3

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
2	“Com exceção da Lealdade (1.2), em virtude da confiança que temos de ter uns nos outros para o desempenho das nossas funções”	1.2
4	“...Não foi tarefa fácil, foi um processo em que todos tivemos de ter formação dos 2 novos meios, tivemos de ultrapassar dificuldades de programação/construção dos mesmos, adaptar as nossas TTP’s, adaptar planos de carregamento, etc... (2.4) ... Portanto, continuamos a ser altamente especializados, técnicos, meticolosos e “curiosos”! (2.15, 2.16, 2.17)”	2.4 2.16 2.17
5	“fez com que o fascínio e o orgulho (1.12) amainassem”	1.12
8	“o rigor (1.15; 2.15; 3.15) e a exigência (1.16; 2.16; 3.16), são presente e futuro tal como no passado”	1.15 2.15 3.15 1.16 2.16 3.16
9	“Não sendo um especialista na área da liderança, penso que os valores de hoje serão os mesmos do passado (1.2; 1.9; 1.3; 1.6; 1.7; 1.4; 1.8; 1.16; 1.17; 1.15; 1.10; 1.11)”	1.2 1.9 1.3 1.6 1.7 1.4 1.8 1.16 1.17 1.15 1.10 1.11
12	“Tenho essa esperança (3.15; 3.6; 3.4; 3.17; 3.16; 3.2; 3.7; 3.8; 3.3)”	3.15 3.6 3.4 3.17 3.16 3.2 3.7 3.8 3.3

O Quadro n.º 4 sintetiza o conteúdo da resposta à questão n.º 4: “Na sua opinião, as novas gerações de Oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?”

Quadro n.º 4- Análise de resultados da questão 4

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“... conservação de valores importantes e fundamentais para a realidade do dia-a-dia de um oficial, sargento ou praça das Forças Armadas, nos quais destaco o Rigor (2.15), a Integridade (2.3), o Exemplo (2.10), a Camaradagem (2.9)”	2.15 2.3 2.10 2.9
2	“... pela nossa formação e vivência militar, outros valores, tais como a Lealdade (2.2), o Rigor (2.15), a Disciplina (2.8), o Respeito (2.7)”	2.2 2.15 2.8 2.7
3	“... alteração ao grau de importância dos valores, como é o caso do Rigor (2.15), da Lealdade (2.2) e do Sentido do Dever (2.4).”	2.15 2.2 2.4
4	“... de pessoas com bons valores militares e acima de tudo bons valores pessoais como a humildade(2.14), o respeito (2.7) e a lealdade (2.2).”	2.14 2.7 2.2
5	“... existia nas unidades, para além de criar espírito de entreajuda, fomentar a camaradagem (1.9) ... e acima de tudo com uma inabalável confiança (1.3) do seu desempenho”.	1.9 1.3
8	“... sem no entanto se opor a decisão final.(2.4; 2.6) ... com base nos valores do respeito (2.7) e da educação. (2.8)”	2.4 2.6 2.7 2.8
9	“... à instituição militar desenvolver as atitudes e comportamentos indispensáveis à vida militar, como a disciplina (2.8), o espírito do dever (2.4), a abnegação (2.9) e a camaradagem (2.9), entre outros”.	2.8 2.4 2.9

Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

O Quadro n.º 5 sintetiza o conteúdo da resposta à questão n.º 5: “Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?”.

Quadro n.º 5- Análise de resultados da questão 5

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“... desempenho de funções estritamente artilheiras, que estão em muito relacionadas com o Rigor (3.15) e Minuciosidade (3.17)”	3.15 3.17
5	“... com mais ou menos missões, meios humanos ou materiais, será sempre sentido (3.4) , em particular quando somos acolhidos pelos camaradas mais antigos (3.9), quando trabalhamos com pessoas exímias (3.3) e que são exemplos a seguir (3.10)”	3.4 3.9 3.3 3.10
8	“Julgo que os principais valores vão se manter (3.15; 3.16; 3.2; 3.7; 3.14; 3.4; 3.6)”	3.15 3.16 3.2 3.7 3.14 3.4 3.6
9	“um aumento de autonomia (3.4; 3.6; 3.8; 3.10; 3.11) por parte dos oficiais subalternos”	3.4 3.6 3.8 3.10 3.11

O Quadro n.º 6 sintetiza o conteúdo da resposta à questão n.º 6: “Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de Oficiais?”.

Quadro n.º 6- Análise de resultados da questão 6

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“... os valores que se inculciam há anos atrás continuam a ser inculcidos: rigor (4.15), minuciosidade (4.17), proficiência (4.16). Ou ainda a valores que deveriam ser inerentes a qualquer militar: integridade (4.3), lealdade (4.2), sentido de dever (4.4), disciplina (4.8) e camaradagem (4.9).”	4.15 4.17 4.16 4.3 4.2 4.4 4.8 4.9
2	“A Lealdade (4.2), o Sentido de dever (4.4), o Rigor (4.15) e a Minuciosidade (4.17)”	4.2 4.4 4.15 4.17
3	“Flexibilidade (4.11)... Lealdade (4.2) e Rigor (4.15)”	4.11 4.2 4.15
4	“Julgo que alguns valores são a referência tais como: rigor (4.15), disciplina (4.8), profissionalismo (4.4), lealdade (4.2) e o respeito (4.7).”	4.15 4.8 4.4 4.2 4.7
5	“... tais como o Sentido de dever (4.4), Rigor (4.15) e a Minuciosidade (4.17)”	4.4 4.15 4.17
6	“... o Rigor (4.15), a Minúcia (4.17), o Perfeccionismo (4.16), o Sentido de Dever (4.4) e a Lealdade (4.2).”	4.15 4.17 4.16 4.4 4.2
7	“Coragem (4.1), respeito (4.7), rigor (4.15), minucia (4.17), perfeccionismo (4.16), lealdade (4.2) e sentido de dever (4.4).”	4.1 4.7 4.15 4.17

Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
		4.16 4.2 4.4
8	“Para mim, os valores referência em todas as gerações Artilheiras são o rigor (4.15), a exigência (4.17) e a lealdade (4.2).”	4.15 4.17 4.2
9	“Rigor (4.15), precisão (4.16), exatidão (4.17), autonomia (4.11), responsabilidade (4.4) e minúcia (4.17)”	4.15 4.16 4.17 4.11 4.4
10	“O rigor (4.15), a perfeccionismo (4.16), a minúcia (4.17), a camaradagem (4.9), o sentido de dever (4.4), a lealdade (4.2)”	4.15 4.16 4.17 4.9 4.4 4.2
11	“o sentido do dever (4.4), o rigor (4.15), o perfeccionismo (4.16) e a minúcia (4.17).”	4.4 4.15 4.16 4.17
12	“...o rigor (4.15), a dedicação (4.6), o sentido do dever (4.4) e a importância dos detalhes (4.17).”	4.15 4.6 4.4 4.17

O Quadro n.º 7 sintetiza o conteúdo da resposta à questão n.º 7: “Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?”.

Quadro n.º 7- Análise de resultados da questão 7

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“O caráter de um oficial prende-se em muito com os valores que defende e que se rege. Nesse sentido, a humildade (3.7), a honra (3.5), lealdade (3.2), integridade (3.3), honestidade (3.14), camaradagem (3.9), disciplina (3.8) e exemplo (3.10) deverão acompanhar, não só mas fundamentalmente, todos os Oficiais dos QP das Forças Armadas.”	3.7 3.5 3.2 3.3 3.14 3.9 3.8 3.10
2	“... creio que a Disciplina (3.8) se tende a perder, pela falta de punições ... Creio também que o Patriotismo (3.13), inculcado no início da nossa carreira se tende a perder quando trocamos o honrar o País a Arma e/ou o Exército”	3.8 3.13
3	“Sentido do Dever (3.4); à medida que se evolui o sentido do dever está sempre presente, qualquer que seja o posto e/ou função.”	3.4
5	“O respeito (1.7), a responsabilidade (1.4) e a sensibilidade também são valores que têm sido dirimidos”	1.7 1.4
6	“O Sentido do Dever (3.4)”	3.4
7	“Respeito (3.7)”	3.7
11	“O Rigor (3.15)... a Confiança (3.2)”	3.15 3.2
12	“Muitos, posso destacar: Lealdade (3.2); Integridade (3.3); Sentido do Dever (3.4); Honra (3.5); Honestidade (3.14).”	3.2 3.3 3.4 3.5 3.14

5.2.3. Apresentação e Análise Quantitativa das Entrevistas

Na análise quantitativa das entrevistas realizadas levantamos as dimensões: Valores de um Artilheiro no Passado; Valores de um Artilheiro no Presente; Valores de um

Artilheiro no Futuro e Valores referência entre todos os oficiais da Artilharia. Estas quatro dimensões foram segmentadas conforme cada resposta dada pelos entrevistados. Obtidos os segmentos das respostas, individualizamos e calculamos a frequência de cada segmento, por dimensão, conforme o descrito no Quadro n.º 8. Consultar os gráficos que resultaram da análise de conteúdo das Entrevistas do Quadro n.º 8, (Apêndice H – Gráficos da análise de conteúdos das entrevistas).

Quadro n.º 8- Análise quantitativa das entrevistas

Segmentação	Valores	Entrevistas												Frequência	Resultados (%)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Valores de um Artilheiro no Passado																
1.1	Coragem		X	X				X							3	25%
1.2	Lealdade	X	X		X		X		X	X			X		7	58%
1.3	Integridade	X				X	X			X			X		5	42%
1.4	Sentido do Dever	X	X		X	X	X		X	X			X		8	67%
1.5	Honra		X	X			X								3	25%
1.6	Compromisso							X	X	X			X		4	33%
1.7	Respeito					X		X	X	X			X		5	42%
1.8	Disciplina	X	X			X				X	X		X		6	50%
1.9	Camaradagem	X		X		X				X					4	33%
1.10	Exemplo	X				X				X					3	25%
1.11	Flexibilidade			X						X					2	17%
1.12	Orgulho	X				X	X								3	25%
1.13	Patriotismo	X	X				X	X							4	33%
1.14	Honestidade								X						1	8%
1.15	Rigor	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	92%
1.16	Perfeccionismo	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		9	75%
1.17	Minúcia	X	X		X	X	X	X		X	X		X		9	75%
Valores de um Artilheiro no Presente																
2.1	Coragem					X		X							2	17%
2.2	Lealdade	X	X	X	X		X		X	X			X	X	9	75%
2.3	Integridade	X				X	X			X	X		X	X	7	58%
2.4	Sentido do Dever	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	10	83%
2.5	Honra														0	0%
2.6	Compromisso								X	X			X		3	25%
2.7	Respeito		X	X	X		X	X	X	X			X		8	67%
2.8	Disciplina	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	9	75%
2.9	Camaradagem	X					X			X			X		4	33%
2.10	Exemplo	X	X							X					3	25%
2.11	Flexibilidade		X	X						X					3	25%
2.12	Orgulho				X										1	8%
2.13	Patriotismo														0	0%
2.14	Honestidade				X			X	X						3	25%
2.15	Rigor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100%
2.16	Perfeccionismo	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	83%
2.17	Minúcia	X			X		X	X		X	X	X	X		8	67%
Valores de um Artilheiro no Futuro																
3.1	Coragem														0	0%
3.2	Lealdade	X							X				X	X	4	33%
3.3	Integridade	X				X							X		3	25%
3.4	Sentido do Dever			X		X	X		X	X			X		6	50%
3.5	Honra	X											X		2	17%
3.6	Compromisso								X	X			X		3	25%
3.7	Respeito	X						X	X				X		4	33%
3.8	Disciplina	X	X						X				X		4	33%
3.9	Camaradagem	X				X									2	17%
3.10	Exemplo	X				X				X					3	25%
3.11	Flexibilidade									X					1	8%
3.12	Orgulho														0	0%
3.13	Patriotismo		X												1	8%
3.14	Honestidade	X							X				X		3	25%
3.15	Rigor	X							X				X	X	4	33%
3.16	Perfeccionismo								X				X		2	17%
3.17	Minúcia	X											X		2	17%

Segmentação	Valores	Entrevistas												Frequência	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Valores referência entre todos os oficiais da Artilharia															
4.1	Coragem							X						1	8%
4.2	Lealdade	X	X	X	X		X	X	X		X			8	67%
4.3	Integridade	X												1	8%
4.4	Sentido do Dever	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	10	83%
4.5	Honra													0	0%
4.6	Compromisso												X	1	8%
4.7	Respeito				X			X						2	17%
4.8	Disciplina	X			X									2	17%
4.9	Camaradagem	X									X			2	17%
4.10	Exemplo													0	0%
4.11	Flexibilidade			X						X				2	17%
4.12	Orgulho													0	0%
4.13	Patriotismo													0	0%
4.14	Honestidade													0	0%
4.15	Rigor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100%
4.16	Perfeccionismo	X					X	X		X	X	X		6	50%
4.17	Minúcia	X	X			X	X		X	X	X	X	X	9	75%

5.2.4. Seleção dos Valores pelo Método de Lawshe

Como já analisado, o rácio de validade de conteúdo (RVC) para as 12 entrevistas efetuadas terá que ser superior a 0,56, para que possamos considerar um valor essencial a um Oficial de Artilharia.

Estão graficados, no Gráfico n.º 2, os valores considerados essenciais ao Oficial de Artilharia (com $RVC > 0,56$) - barras a preto, dos quais destacamos a Lealdade (1,00); a Integridade, Disciplina e Honestidade com (0,83) e o Sentido do Dever e Exemplo (0,67). Os valores referenciados pelas barras a cinzento são os que têm o RVC inferior a 0,56, pelo que são considerados não essenciais. Salienta-se que, no decorrer da análise quantitativa das entrevistas, os valores: Rigor; Perfeccionismo e a Minúcia obtiveram valores de frequência elevados, pelo que os acrescentamos à relação inicial dos valores a considerar (ver Quadro n.º 8 e Apêndice I – Tabela e gráfico método de Lawshe).

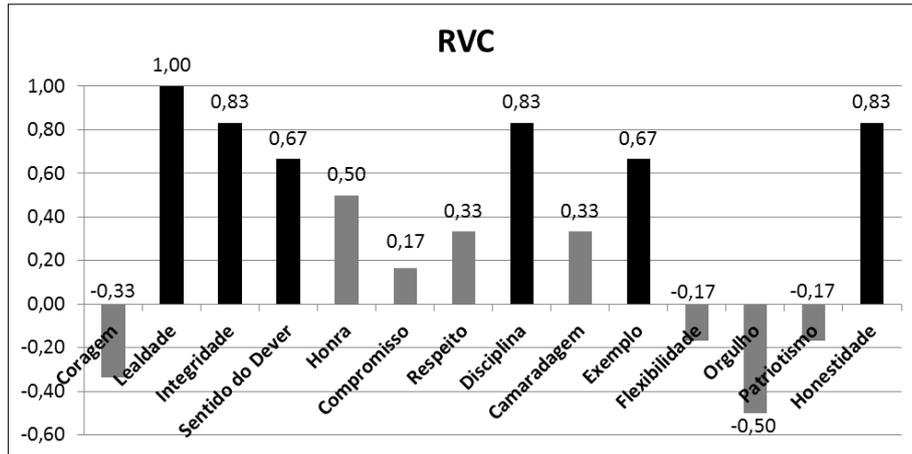


Gráfico n.º 2- RVC das respostas dos entrevistados

5.2.5. Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia

Após a análise de conteúdo das entrevistas e aplicado o método de Lawshe, obtivemos o modelo de valores de um Oficial de Artilharia (Figura n.º 4).

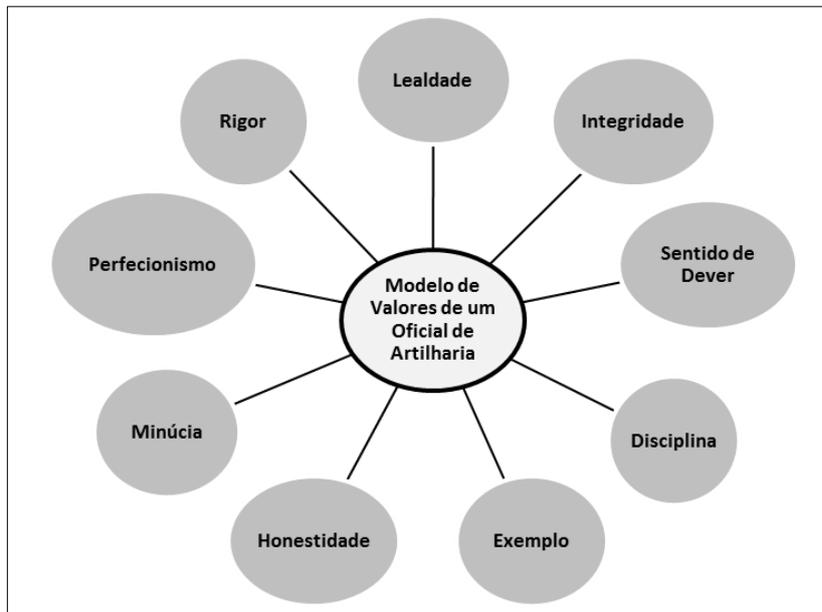


Figura n.º 3- Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia

5.3. Parte II - Análise Quantitativa dos Inquéritos

Segundo Sarmiento (2013, p. 48) a análise quantitativa “trata a frequência do aparecimento de certas características e aplica métodos de estatística descritiva e inferencial”. Neste sentido, vamos agora, nesta parte II do trabalho de campo, fazer a análise quantitativa das respostas válidas aos inquéritos realizados aos Oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e Reforma. Por aplicação dos métodos de estatística descritiva e inferencial na análise das 106 respostas válidas aos inquéritos, vamos poder tirar conclusões e responder às questões formuladas no problema da nossa investigação.

5.3.1. Análise Sociodemográfica

Das 106 respostas válidas ao inquérito disponibilizado no *GoogleDrive*, as percentagens dos inquiridos por posto estão graficadas no Gráfico n.º 3. Do universo dos inquiridos, foram consideradas validas as respostas de General (7%); Coronel (23%); Tenente-Coronel (24%); Major (11%); Capitão (18%); Tenente (13%) e Alferes (4%).

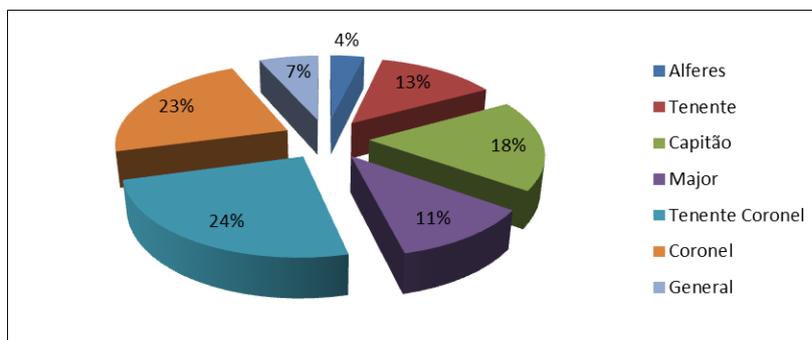


Gráfico n.º 3- Posto dos Oficiais de Artilharia inquiridos

O Gráfico n.º 4 descreve graficamente a percentagem das respostas válidas distribuídas pelas seis faixas etárias previamente definidas: dos 20 aos 30 anos; dos 30 aos 40 anos; dos 40 aos 50 anos; dos 50 aos 60 anos; dos 60 aos 70 anos e dos maior que 70 anos, nas quais podemos observar que 16% dos inquiridos têm idades entre os 20-30 anos,

25% entre os 30-40 anos, 18% entre os 40-50 anos, 17% entre os 50-60 anos, 15% entre os 60-70 anos e 9% pertencem aos maior que 70 anos.

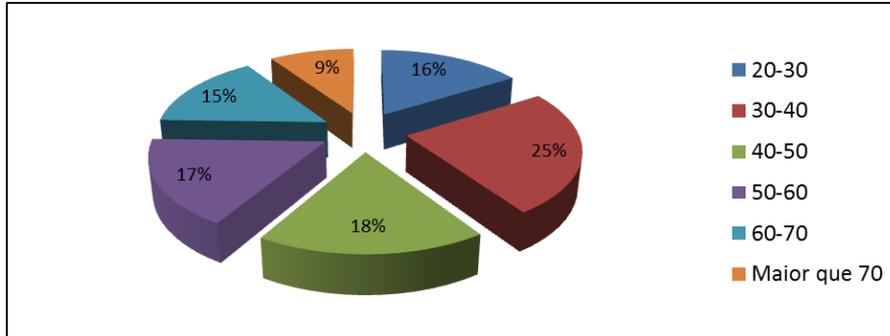


Gráfico n.º 4- Faixa etária dos Oficiais de Artilharia inquiridos

O Gráfico n.º 5 identifica que 71% dos inquiridos se encontram na situação de Ativo; 11% na Reserva e 18% na Reforma.

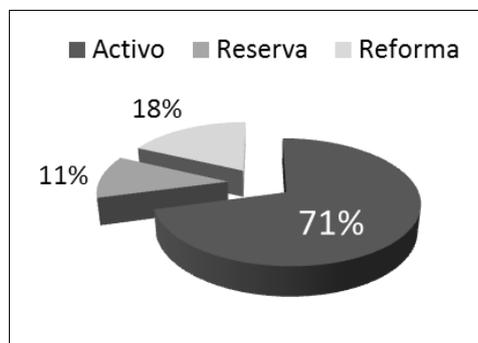


Gráfico n.º 5- Situação dos Oficiais de Artilharia inquiridos

O Gráfico n.º 6 mostra-nos que 96% dos inquiridos são do sexo masculino e 4% do sexo feminino.

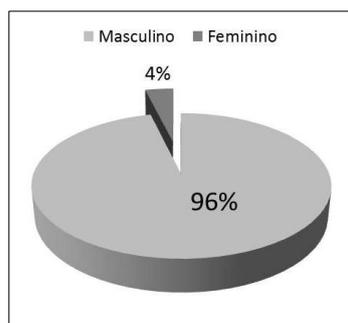


Gráfico n.º 6- Género dos Oficiais de Artilharia inquiridos

5.3.2. Análise Descritiva da Amostra Total

A partir da análise descritiva da amostra total, os valores que caracterizam um Oficial de Artilharia, os valores são categorizados quanto à sua importância e frequência.

O Gráfico n.º 7 gráfica os valores médios dos valores observados na amostra total, nas escalas de importância e frequência. Podemos referenciar a Lealdade como sendo o valor considerado pelos inqueridos de maior importância (4,86) e frequência (4,75). A Minúcia e o Perfeccionismo destacam-se pela sua menor importância (3,89 e 4,14) e frequência (3,80 e 4,18). Quanto aos restantes, têm uma avaliação e aceitação que varia na ordem dos (0,13) em termos de importância e na ordem dos (0,23) em termos de frequência (ver Apêndice J - Tabela da Análise Descritiva da Amostra Total).

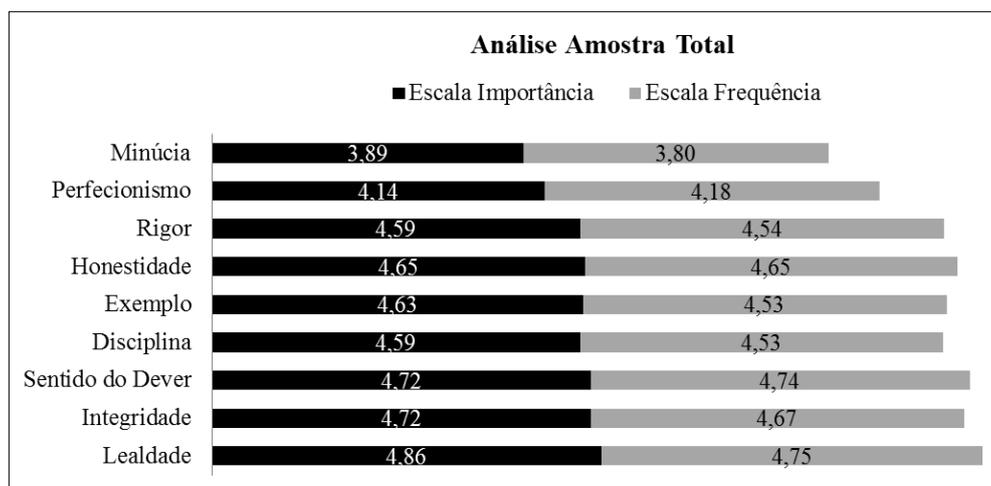


Gráfico n.º 7- Valores médios da amostra total, escalas importância e frequência

5.3.3. Análise Descritiva por Postos (escala importância e frequência)

Os valores que, por postos, se destacam entre os restantes pela sua maior importância, observados no Gráfico n.º 8, são o Sentido do Dever no posto de General (5,00); a Lealdade, o Sentido do Dever e o Exemplo no Coronel (4,88); a Lealdade no Tenente-Coronel (4,85); a Lealdade no Major (5,00); o Exemplo no Capitão (4,79) e a Lealdade nos postos de Tenente (4,93) e Alferes (5,00). Pela sua menor importância, a Minúcia é transversal e o Perfeccionismo no posto de Major (3,92).

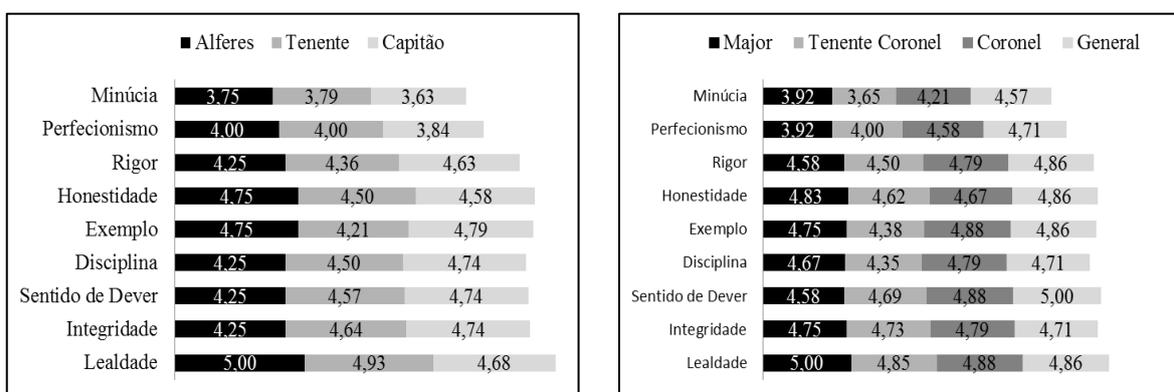


Gráfico n.º 8- Valores médios por posto na escala importância

No Gráfico n.º 9, observamos os valores percecionados que se destacam pela sua maior frequência e que são: o Sentido do Dever no posto de General (5,00); o Exemplo no Coronel (4,92); a Lealdade e o Sentido do Dever no Tenente-Coronel (4,69); a Lealdade no Major (4,83); a Honestidade no Capitão (4,79); a Lealdade e a Integridade no Tenente (4,71) e a Lealdade e o Exemplo no posto de Alferes (5,00). Pela sua menor frequência, a Minúcia é transversal a todos os postos. No Alferes, para além desta, o Rigor surge com o mesmo valor de média (4,00).

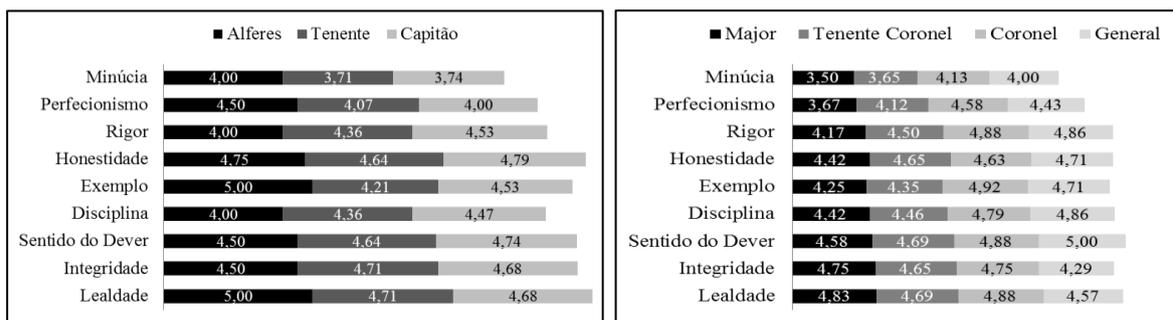


Gráfico n.º 9- Valores médios por posto na escala frequência

5.3.4. Análise Descritiva por Idades

Vamos agora descrever as médias dos valores observadas que se referenciam, por faixas etárias, pela sua importância e frequência.

5.3.4.1. Escala de Importância

No Gráfico n.º 10, observamos os valores que se referenciam pela sua maior importância, nas faixas etárias: 20-30 a Lealdade (4,94); 30-40 a Lealdade e a Integridade (4,77); 40-50 a Lealdade (4,95); 50-60 a Lealdade e a Integridade (4,78); 60-70 o Rigor (5,00) e nos maiores que 70 anos o Exemplo (5,00). Quanto à Minúcia, este valor é o que se revela ser de menor importância transversalmente às faixas etárias.

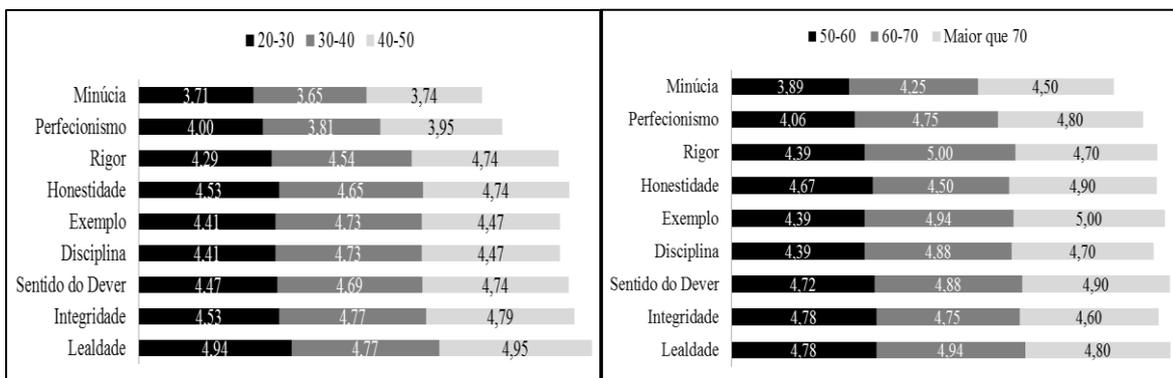


Gráfico n.º 10- Análise descritiva por idades na escala de importância

5.3.4.2. Escala de Frequência

No Gráfico n.º 11, observamos os valores que se referenciam pela sua maior frequência, nas faixas etárias: 20-30 a Lealdade (4,76); 30-40 a Integridade e a Honestidade (4,77); 40-50 a Lealdade (4,74); 50-60 a Integridade (4,83); 60-70 o Exemplo e o Rigor (4,94) e nos maiores que 70 anos a Disciplina e o Sentido do Dever (5,00). O que se destaca transversalmente pela menor frequência é a Minúcia.

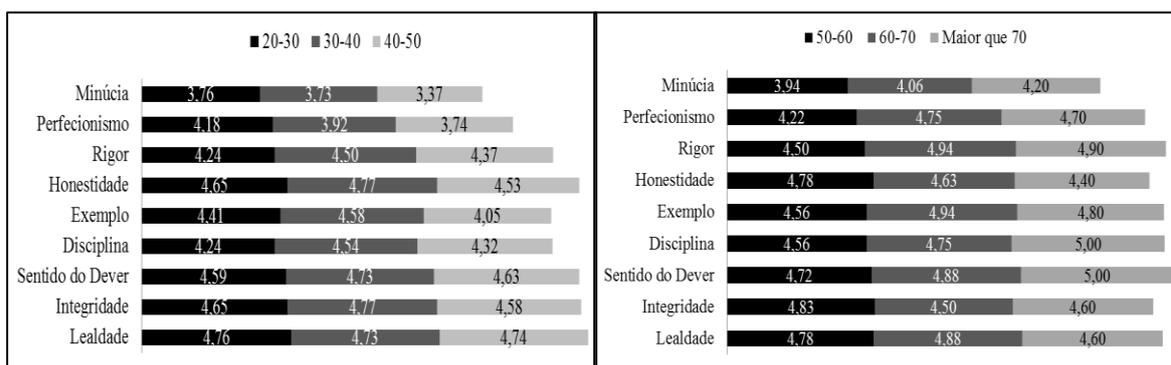


Gráfico n.º 11- Análise descritiva por idades na escala de frequência

5.3.5. Análise Descritiva por Situação (Ativo; Reserva e Reforma)

Vamos agora descrever as médias dos valores observadas, que os entrevistados no Ativo, Reserva e Reforma referenciam pela sua importância e frequência.

5.3.5.1. Escala de Importância

No Gráfico n.º 12, observamos que os valores que se referenciam pela sua maior importância são a Lealdade (4,87) na situação do Ativo; o Exemplo (4,83) na Reserva e o Exemplo (4,95) na Reforma. A Minúcia é o valor que se revela de menor importância.

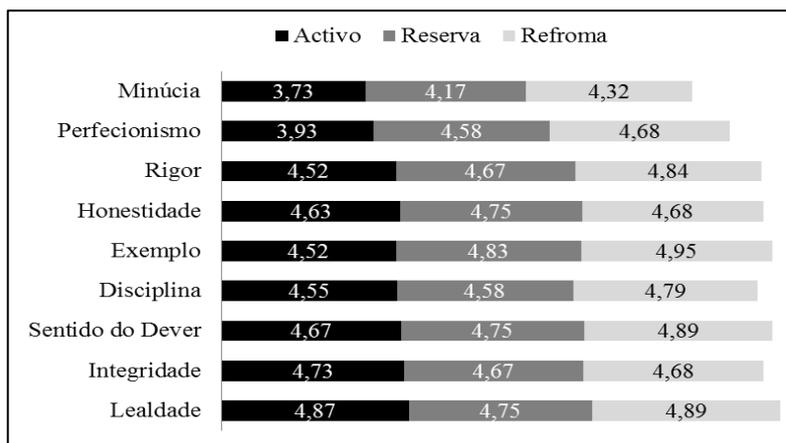


Gráfico n.º 12- Escala de importância de acordo com a situação

5.3.5.2. Escala de Frequência

No Gráfico n.º 13, observamos que os valores que se referenciam pela sua maior frequência são a Lealdade (4,75) na situação do Activo; a Lealdade (4,83) na Reserva e o Sentido do Dever (5,00) na Reforma. A Minúcia é o valor que se revela pela média de menor frequência.

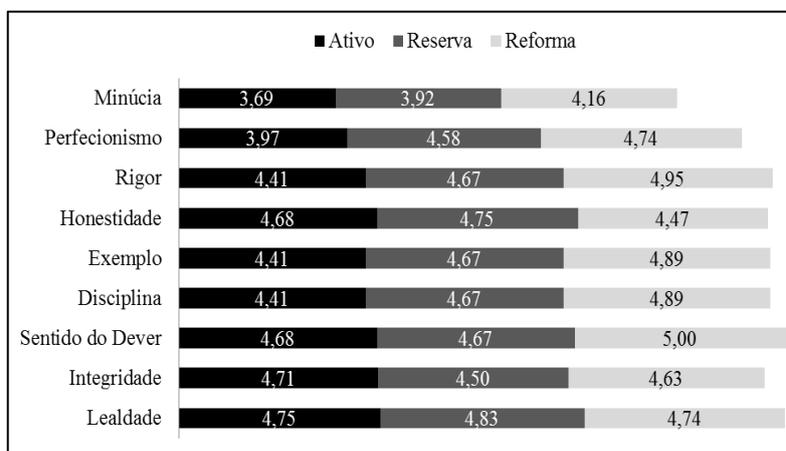


Gráfico n.º 13- Escala de frequência de acordo com a situação

5.3.6. Comparação Múltipla de Médias

A fim de provar a existência de diferenças significativas dos valores médios das respostas dos inquiridos nas escalas de importância e frequência, por postos, idades e

situação dos Oficiais da Arma de Artilharia, adotamos o método de comparação múltipla de meios, teste post-hoc – Tukey¹⁵, por considerarmos como sendo o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias.

5.3.6.1. Escala de Importância

5.3.6.1.1. Por Postos

Após a comparação, podemos constatar, na escala de importância, que o Exemplo é o valor que caracteriza um oficial de Artilharia, por postos. Podemos constatar na Tabela n.º 8 que o Exemplo reflete diferenças significativas entre os postos, onde o Capitão o considera significativamente importante em relação ao Tenente, que não o considera. O mesmo se verifica na análise comparativa entre o Coronel e o Tenente-Coronel e o Tenente, respetivamente.

Tabela n.º 8- Comparação múltipla de médias por posto, escala de importância

Escala de Importância			Teste <i>Tukey</i> (Sig. ¹⁶)
Posto			
Exemplo	Capitão	Tenente	0,04
	Coronel	Tenente	0,01
	Coronel	Tenente-Coronel	0,03

5.3.6.1.2. Por Idades

Como ilustra a Tabela n.º 9, podemos observar diferenças significativas no valor Exemplo, onde a faixa etária 60-70 o considera significativamente importante comparado com a 50-60. Do mesmo modo, o Rigor, para a mesma dos 60-70, é considerado significativamente importante em relação às faixas etárias dos 20-30 e 50-60. Nesta análise

¹⁵ De acordo com Maroco (2003), o teste de *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de *Bonferrini* é dos mais potentes.

¹⁶ Significância. Relações significativas para $p < 0,05$

comparativa, o Perfeccionismo é considerado significativamente importante entre as faixas etárias dos 60-70 e maior que 70 comparadas com a 30-40.

Tabela n.º 9- Comparação múltipla de médias por idades, escala de importância

Escala de Importância			Teste Tukey (Sig.)
Idades			
Exemplo	60-70	50-60	0,04
Rigor	60-70	20-30	0,01
	60-70	50-60	0,03
Perfeccionismo	60-70	30-40	0,01
	Maior que 70	30-40	0,02

5.3.6.1.3. Por Situação (Ativo; Reserva e Reforma)

Na Tabela n.º 10, podemos constatar que, entre os oficiais na situação do Ativo, Reserva e Reforma, o valor Exemplo é significativamente importante quando comparado entre os militares na Reforma e os do Ativo. Outro valor é o Perfeccionismo, que se destaca da comparação entre os da Reserva e Reforma com os do Ativo. A Minúcia também se destaca pela sua importância na análise comparativa entre a Reforma e o Ativo.

Tabela n.º 10- Comparação múltipla de médias por situação, escala de importância

Escala de Importância			Teste Tukey (Sig.)
Situação			
Exemplo	Reforma	Ativo	0,01
Perfeccionismo	Reserva	Ativo	0,04
	Reforma	Ativo	0,00
Minúcia	Reforma	Ativo	0,03

5.3.6.2. Escala de Frequência

5.3.6.2.1. Por Postos

A Tabela n.º 11 ilustra que existem diferenças significativas em termos de frequência no valor Exemplo quando o posto de Coronel é comparado com o Tenente, o Major e o Tenente Coronel. O Rigor e Perfeccionismo também revelam diferenças significativas quando comparado o Coronel com o Major.

Tabela n.º 11- Comparação múltipla de médias por postos, escala de frequência

Escala de Frequências		Teste Tukey (Sig.)	
Posto			
Exemplo	Coronel	Tenente	0,01
	Coronel	Major	0,04
	Coronel	Tenente-Coronel	0,02
Rigor	Coronel	Major	0,01
Perfeccionismo	Coronel	Major	0,02

5.3.6.2.2. Por Idades

A Tabela n.º 12 ilustra que o valor Disciplina é significativamente mais frequente quando comparada a faixa etária dos maior que 70 com os 20-30 e 40-50. Também o Exemplo, na relação entre os maior que 70 e os 40-50. O Rigor na comparação entre os 60-70 e os 20-30 e 40-50, como entre os maior que 70 e os 20-30. O Perfeccionismo regista diferenças significativas em termos de frequência entre os 60-70 com os 30-40 e 40-50, bem como entre os maior que 70 e os 40-50.

Tabela n.º 12- Comparação múltipla de médias por idades, escala de frequência

Escala de Frequências			Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Idade			
Disciplina	Maior que 70	20-30	0,01
	Maior que 70	40-50	0,03
Exemplo	60-70	40-50	0,00
	Maior que 70	40-50	0,02
Rigor	60-70	20-30	0,01
	60-70	40-50	0,04
	Maior que 70	20-30	0,05
Perfeccionismo	60-70	30-40	0,01
	60-70	40-50	0,00
	Maior que 70	40-50	0,02

5.3.6.2.3. Por Situação (Ativo, reserva e Reforma)

Na Tabela n.º 13, observamos que, dependente da situação em que se encontra o Oficial, existem diferenças significativas nos valores Sentido de Dever, Disciplina, Exemplo e Rigor, quando comparados entre a situação da Reforma com o Ativo. O Perfeccionismo é significativamente mais frequente na análise comparativa entre a Reforma e o Ativo.

Tabela n.º 13- Comparação múltipla de médias por situação, escala de frequência

Escala de Frequências			Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Situação			
Sentido de Dever	Reforma	Ativo	0,02
Disciplina	Reforma	Ativo	0,00
Exemplo	Reforma	Ativo	0,01
Rigor	Reforma	Ativo	0,00
Perfeccionismo	Reserva	Ativo	0,03
	Reforma	Ativo	0,00

5.4. Hierarquização dos Valores

Hierarquizamos por ordem decrescente os valores de acordo com o resultado da soma das médias individuais dos valores constantes nas escalas de importância e frequência (Gráfico n.º 7- Amostra Total). Por conseguinte, das 106 respostas válidas ao questionário efetuado à população dos Oficiais participantes, os valores, na Matriz de Valores Final, foram ordenados pela seguinte ordem decrescente de importância e frequência: (1º) Lealdade; (2º) Sentido do Dever; (3º) Integridade; (4º) Honestidade; (5º) Rigor; (6º) Exemplo; (7º) Disciplina; (8º) Perfeccionismo e por último (9º) Minúcia.

5.5. Análise crítica

Neste ponto, fazemos a análise crítica comparativa dos valores, levantados na revisão de literatura, que no passado e no presente são considerados caracterizadores da identidade e cultura militar, segundo os autores estudados. Assim sendo, constituímos a Matriz de Valores Preliminar (em Apêndice C - Matriz de valores preliminar), com os valores levantados, e submetemo-lo à apreciação do entrevistado, que classificará o valor individualmente segundo uma ordem de importância – Essencial; Útil, mas não essencial e Desnecessário. Depois de aplicado o método de Lawshe, observamos que há valores que caracterizam o Oficial de Artilharia por serem considerados como essenciais para o exercício das suas funções de comando, nomeadamente a Lealdade, a Integridade, o Sentido do Dever, a Disciplina, o Exemplo e a Honestidade. Os constantes na Matriz de Valores Preliminar e não considerados, como sendo a Coragem, a Honra, o Compromisso, o Respeito, a Camaradagem, a Flexibilidade, o Orgulho e o Patriotismo, são valores que os Oficiais de Artilharia entrevistados, na conjuntura atual, não consideram como essenciais à cultura militar. No entanto, a Minúcia, o Perfeccionismo e o Rigor são valores que não constavam no quadro analisado mas que passam a constar na Matriz de Valores Final, após a análise das entrevistas realizadas a oficiais artilheiros diretamente ligados à formação. Esta Matriz será submetida à perceção de um universo mais alargado de Oficiais Artilheiros, através do questionário.

Desta análise, constatamos que pelo facto de os entrevistados estarem ligados à formação e em particular ao cálculo do tiro de artilharia, a realidade vivenciada enforma os valores não constantes e que passam a constituir a Matriz Final dos Valores. Quanto aos

não considerados, observamos que a percepção dos valores é redesenhada em função da conjuntura socioeconômica e tecnológica do momento e das vivências de cada um.

Relativamente à análise das respostas válidas ao questionário, sustentado na Matriz de Valores Final, os Oficiais de Artilharia no Ativo, Reserva e na Reforma categorizam por ordem decrescente de importância e frequência sucessivamente a Lealdade; o Sentido do Dever; a Integridade; a Honestidade; o Rigor; o Exemplo; a Disciplina; o Perfeccionismo e por último a Minúcia. Esta é a ordem dos valores caracterizadores do Oficial de Artilharia, numa base de percepção mais alargada e transversal às faixas etárias, à hierarquia e às vivências geracionais de comando.

Em síntese, no que se refere à percepção global dos valores que caracterizam o Oficial de Artilharia, comparativamente com os levantados no enquadramento teórico, constatamos que a percepção dos valores enforma um contexto de vivências internas e externas às quais uma organização, e em particular a Instituição Militar, não está imune. Assim sendo, os valores configuram com os do passado, embora redesenhados no contexto atual. Quanto aos do futuro, eles serão o que são os de hoje mas readaptados à realidade de então.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

Com este estudo, pretendemos fazer uma abordagem integrativa dos valores da Instituição Militar em geral e dos Oficiais de Artilharia em particular, para que possamos, em resposta à questão **“Quais os valores que os Oficiais de Artilharia consideram mais importantes para o exercício das funções de comando?”**, identificar geracionalmente os valores percebidos no passado, no presente e no futuro e ordená-los de forma valorativa de acordo com o desenvolvimento consciente dos seus valores para o exercício das suas funções de comando, por ordem de importância e frequência.

Neste capítulo, vamos procurar tirar algumas conclusões, que devem ser observadas no contexto das limitações próprias de um estudo desta natureza, mas que poderão servir para reflexão e um ponto de partida para futuros trabalhos de investigação.

Assim, depois de apresentados e discutidos os resultados do nosso estudo, vamos agora relacioná-los diretamente com as perguntas derivadas definidas inicialmente, de forma a responder à pergunta de partida, objetivo do trabalho, e apresentar as conclusões finais da nossa investigação e as recomendações consideradas pertinentes ao estudo desta temática.

6.2. Resposta às Perguntas Derivadas e de Partida

Em resposta à primeira pergunta derivada, **“Qual a ordem de importância dos valores percebidos pelos Oficiais de Artilharia para o exercício das funções de comando?”**, foi possível identificar que, de um modo geral, a Lealdade, a Integridade, o Sentido do Dever, a Honestidade, o Exemplo, o Rigor, a Disciplina, o Perfeccionismo e a Minúcia são valores que a população dos Oficiais de Artilharia participante no estudo percebe por ordem decrescente de importância. No entanto, particularizando, a

Lealdade é o valor que é percebido como o mais importante em todos os postos exceto no posto de Capitão, Coronel e General, em que, por inerência de funções de comando, o Exemplo e o Sentido do Dever são os valores de referência.

Quanto à segunda pergunta **“Qual a ordem de frequência dos valores percebidos pelos Oficiais de Artilharia para o exercício das funções de comando?”**, a Lealdade, o Sentido do Dever, a Integridade, a Honestidade, o Rigor, a Disciplina, o Exemplo, o Perfeccionismo e a Minúcia são os valores que, por ordem decrescente, são considerados no exercício das funções de comando. No entanto, embora a Lealdade seja o valor mais considerado, o Alferes elege, para além deste, o Exemplo, o Tenente a Integridade, que são valores de proximidade com os elementos da força que comanda, e o Tenente Coronel o Sentido do Dever, valor que é percebido pelo General e o Exemplo pelo Coronel pela inerência das funções de comando de unidades e chefia de Direções.

Relativamente à resposta à terceira pergunta, **“Existem diferenças quanto à importância dos valores para as diferentes gerações de Oficiais de Artilharia?”**, constatamos que, geracionalmente, os valores têm percepções diferentes, pois enquanto Lealdade é muito importante para os que se encontram no Ativo, já o Exemplo é o considerado pelos militares que se encontram na Reserva e na Reforma. Percepção que, em nosso entender, se deve à relação hierárquica de confiança mútua que tem que existir no seio militar. Em termos de faixa etária, verificamos que, embora a Lealdade seja o valor mais importante e de referência, a Integridade é, em conjunto com o valor referência, tida como muito importante nas faixas etárias 30-40 e 50-60. A Lealdade, o Rigor, o Exemplo, o Sentido do Dever e o Perfeccionismo assumem-se pela sua importância nas idades 60-70 e maior que 70, pois fazem parte de uma geração em que a exigência do cálculo de artilharia era uma constante e o cumprimento das tarefas militares com dedicação e confiança hierárquica uma referência, comparado com as restantes faixas etárias que em particular não consideram o Perfeccionismo como importante. Podemos concluir que há valores do Passado, como o Perfeccionismo, que faziam parte do quotidiano de um Oficial de Artilharia, mas que hoje não são tidos com a importância de então.

Por fim, em resposta à pergunta de partida, que é o objetivo do trabalho, **“Quais os valores que os Oficiais de Artilharia consideram mais importantes para o exercício das funções de comando?”**, a Lealdade, o Sentido do Dever, a Integridade, a Honestidade, o Rigor, o Exemplo, a Disciplina, o Perfeccionismo e a Minúcia são os valores considerados, por ordem de importância decrescente, os mais importantes para o exercício

das funções de comando. O Perfeccionismo e a Minúcia, embora considerados como importantes nas entrevistas exploratórias, não se revelaram como tal para a população inquirida, pelo que se consideram como não essenciais para o exercício das funções de comando.

Numa análise crítica comparativa dos valores obtidos na investigação com os dos autores General Belchior Vieira, Alferes RC Libói e Coronel Oliveira da Cruz, levantados na revisão de literatura, constatamos que a percepção dos valores enforma um contexto de vivências internas e externas às quais uma organização e em particular a Instituição Militar não está imune. Daí os valores percebidos, pelos autores analisados, caracterizarem vivências em contextos próprios e caracterizadores de uma opinião de referência. Assim sendo, os valores levantados na nossa investigação, são exemplo de vivências geracionais e experiências observadas no exercício das funções de comando pela população de Oficiais de Artilharia envolvidos.

6.3. Conclusões

Concluimos que os Oficiais de Artilharia consideram a Lealdade, a Integridade, o Sentido do Dever, o Exemplo, o Rigor e a Disciplina como sendo os seis valores mais importantes no exercício das suas funções de comando e que, em termos de frequência, consideram a Lealdade, o Sentido de Dever, a Integridade, a Honestidade, o Rigor e a Disciplina, por esta mesma ordem decrescente de importância. Todavia, da análise geracional dos dados obtidos na nossa investigação, verificamos discrepâncias nas respostas obtidas, que na nossa interpretação são resultantes de contextos diferenciados de vivências internas e externas no seio da Instituição Militar e da evolução tecnológica constatada desde então até hoje. Enquanto o Exemplo, Rigor, Honestidade e Sentido do Dever são os valores que caracterizam os valores no passado, as gerações do presente consideram a Lealdade, Honestidade, a Integridade e o Sentido do Dever, no entanto podemos perspetivar, por análise das percepções dos jovens oficiais (dos 20 aos 30 anos), que a Lealdade, a Integridade, a Honestidade e o Sentido do Dever são os valores que poderão caracterizar o futuro.

É neste enquadramento de contextos internos e externos de vivências, a que a Instituição militar por mais conservadora que seja não está imune, que interpretamos a diferenciação observada na enumeração dos valores por idades e por hierarquia, quanto à

sua importância e frequência. No entanto, a Lealdade, a Integridade e o Sentido do Dever são valores que, quando não são prioritários na ordem de preferência, têm uma preferência transversal relativamente elevada, o que no nosso entender reflete o conservadorismo próprio da Instituição Castrense.

No entanto, não podemos deixar de referir, pela sua importância, que o universo analisado das gerações que representam o passado é diminuto, o que no nosso entender pode ser condicionador a uma interpretação aproximada da real percepção dos valores de então.

Assim sendo, podemos então sintetizar que os valores de hoje configuram com os do passado embora redesenhados ao contexto atual e que os do futuro são os de hoje mas, readaptados à realidade de então, em consequência das vivências conjunturais e das mudanças tecnológicas.

6.4. Limitações da Investigação e Desafio para Futuras Investigações

Para além da própria natureza do tema, a principal limitação sentida foram as normas de formatação exigidas e o número de páginas impostas em NEP, o que condicionou a abordagem descritiva do tema.

Entendemos que um trabalho desta natureza não permite formalizar conclusões definitivas, pelo que é um tema sempre em aberto. Neste sentido, sugerimos que este trabalho sirva de linhas orientadoras para eventuais trabalhos sobre esta temática e que pela sua importância seja alargada às restantes Armas e Serviços do Exército Português. Como desafio, seria interessante analisar o impacto que as novas tecnologias têm na forma de pensar e de agir dos oficiais, no que aos valores diz respeito.

6.5. Recomendações

Recomenda-se a sensibilização, junto dos Estabelecimentos de Ensino, para a importância do cultivo de valores como garante de desempenhos de excelência na Instituição Militar.

6.6. Modelo de Valores para o Oficial de Artilharia

Substantificando o tema do nosso trabalho de investigação, propomos o modelo hierarquizado de Valores que um Oficial de Artilharia deve ter em conta no exercício das funções de comando.

Quadro nº 9- Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia

Valores	Modelo de Valores de um Oficial de Artilharia
Lealdade	Fidelidade ao Exército que serve, à unidade que pertence e aos outros soldados. É baseada na confiança mútua independente do posto.
Sentido do Dever	Obriga os militares a cumprirem as suas tarefas mostrando dedicação, iniciativa e disciplina, mas respeitando sempre o direito dos conflitos armados.
Integridade	Compromisso com os princípios, com as obrigações morais e legais. Exige honestidade, retidão, veracidade em todos os momentos.
Honestidade	Promove a confiança e a coesão entre os camaradas de uma mesma unidade, aumentando assim a eficácia das operações.
Rigor	Promove a exatidão nos cálculos do tiro de Artilharia. Se não houver rigor podemos colocar as nossas forças em perigo e não infligir os danos pretendidos no inimigo.
Exemplo	Os exemplos da História do Exército permitem concentrar a vontade de ter sucesso. Permite ainda aumentar a disciplina e a lealdade entre os militares.
Disciplina	É o principal antídoto ao medo e mantém a eficácia operacional: é apoiada pela lealdade, confiança e profissionalismo.
Perfeccionismo	Tendência de se atingir a perfeição em todas as decisões tomadas.
Minúcia	Cuidado extremo em relação ao mínimo pormenor.

Bibliografia

- AJKP. (30 de Maio de 2015). *Bushido O Caminho do Guerreiro*. Obtido de <http://www.ajkp.pt/imgs/downloads/bushido.pdf>
- Allport, F. H. (1962). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, N° 61, pp. 281-303.
- Army of the United Kingdom. (2005). *Army Doctrine Publication Land Operations*. Shrivensham, UK: United Kingdom Ministry of Defence, Director General, Development, Concepts, & Doctrine, Publication AC 71819.
- Baptista, I. (2011). *Ética, Deontologia e Avaliação do Desempenho Docente*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Carpanetto, D., Guerci, L., Jacob, M. C., & Shaw, S. J. (2005). *História Universal*. Novara: Planeta DeAgustini.
- Delbón, Á. (05 de Abril de 2015). *La Educación en Valores en el Àmbito Militar*. Obtido de http://www.colegiomilitar.mil.ar/redu/pdf/ReDiU_0618_art1-La%20educaci%C3%B3n%20en%20valores%20en%20el%20ambito%20militar.pdf
- Doctrina Espanhola. (1998). *ME7-007 El Mando como Líder*. Madrid: Mando de Adiestramiento y Doctrina, Estado Mayor del Ejército.
- Epps, G. V. (2009). Reexaminando a Coesão da Unidade: Uma Abordagem sobre a Construção de Sentido. *Military Review*, N° 2, pp. 35-44.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas Portuguesas. (1999). *Decreto-Lei n° 236/99. Diário da República, Série I-A, N° 146, de 25.06.1999, 3792_3843*.
- Exército Brasileiro AMAN-CC-SL. (2006). *Estudo dos valores mais importantes para os militares do Exército Brasileiro*. Resende: Academia Militar das Agulhas Negras.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freire, J. (2009). Instituições Militares, Poder Político e Sociedade. *Nação e Defesa*, N° 123, pp. 135-174.
- Gilbert Churchill, P. P. (2000). *Marking: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

- Goergen, P. (2005). Educação e Valores no Mundo Contemporâneo. *Educação & Sociedade, Vol 26*, pp. 983-1011.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales*. Paris: Éditions Dalloz.
- Hill, M., & Hill, A. &. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Kant, I. (2000). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Lisboa: Edições 70.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kodansha Encyclopedia. (1998). *Japan- an illustrated encyclopedia (Vol. 1-2)*. Tokyo: Kodansha.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, N° 28, pp. 563-575.
- Libóí, H., & Oliveira da Cruz, F. (2014). Valores Organizacionais - Uma Breve Síntese. *Revista de Psicologia Militar, N° 23*, pp. 49-61.
- Lopes, H. (2014). *As virtudes do Homem Bom Um paralismo entre Platão e Aristóteles*. Covilhã: Artigos Lusosofia.
- Maroco. (2003). *Análise Estatística: com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições.
- Marques, R. (2003). *Teoria Ética da Virtude*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Melo, A. (1996). A Areté Helénica nos Jogos Olímpicos. *Revista Portuguesa de Filosofia, N° 52*, pp. 523-537.
- Miranda, D. (2012). *Valores Militares Cultuados no Exército Brasileiro*. Resende - RJ: Academia Militar das Agulhas Negras.
- Monteiro, A. d. (2012). *Tese de Douturamento: Desporto: da excelência à virtude: um caminho de vida para crianças, jovens e adultos*. Braga: Universidade do Minho.
- Nunes, G. (2013). Uma sucinta exposição da noção de honra: no Bushidô de Nitobe. In *Estudos Japoneses N° 33*. São Paulo: Oficina Editorial.
- Pereira da Silva, N. (2015). A Ética do Militar no Século XXI. In *Instituto de Defesa Nacional Brief, N° 15* (pp. 8-14). Instituto de Defesa Nacional.
- Porto Editora. (2013). *Dicionário de Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ricoeur, P. (2011). *Ética e Moral*. Covilhã: LusoSofia.
- Rodrigues, L. (2007). *Filosofia - 10º Ano*. Lisboa: Plátano Editora .
- Rokeach, M. B. (1968). *Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bass. Inc., Publishers.
- Ros, M., Schwartz, S., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and meaning of work. *Applied Psychology. An Internacional Review*, N° 48, pp. 49-71.

- Rouco. (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). A Liderança e a Componente Moral do Exército Português. *Proelium, Série VII, N° 4*, pp.19-42.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sasaki, P. D. (2011). Valores culturais e sociais nipônicos. *Encontro sobre a Língua, Literatura e Cultura Japonesa*. Rio de Janeiro.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, N° 58, pp. 878-891.
- Seki, K. (6 de Junho de 2015). The Circle of On, Giri, and Ninjo: Sociologist's Point of View. Sapporo, Japão. Obtido de http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/33354/1/19%282%29_PL99-114.pdf
- Taille, Y. (2002). O Sentimento de Vergonha e suas Relações com a Moralidade. In *"Psicologia: Reflexão e Crítica"*, N° 15 (pp. 13-25).
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, N° 31(2), pp. 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. d. (2000). *Inventário de valores organizacionais*. Universidade de Brasília.
- Triandis, H. C. (1994). *Cross-cultural industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychology Press.
- U.S. Army Field Manual 6-22. (2006). *Army Leadership: Competent, Confident and Agile*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Vernant, J. (2000). *El Universo, Los Dioses, Los Hombres: El Relato De Los Mitos Griegos*. Milão: Anagrama.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar.
- White, M. (2011). *O Grande Livro das Coisas Horríveis*. Texto Editores.

Glossário

Valores	Definição Exército EUA	Definição Exército Canadiano	Definição Exército Britânico
Coragem	Enfrentar o medo, o perigo, ou a adversidade (física e psicológica).	Permite ao militar de tomar uma ação independentemente da sua dificuldade física e risco. Implica ter força de vontade e determinação em não desistir.	Coragem – física e moral – cria a força necessária para o sucesso das operações.
Lealdade	É ter uma verdadeira fé e fidelidade ao Exército que serve, à unidade que pertence e aos outros soldados.	É o compromisso com o Estado de direito, e fidelidade aos outros soldados. É baseada na confiança mútua independentemente do posto.	A lealdade expressa-se num pacto militar – através da justiça, compensações justas, e apoio ao longo de toda a vida se um militar.
Integridade	Fazer o que está certo: Legalmente e Moralmente.	Compromisso com os princípios e com as obrigações morais. Exige honestidade, retidão, veracidade em todos os momentos.	Significa ser honesto e verdadeiro.
Sentido do Dever	Cumprir com as suas obrigações.	Obriga os militares a cumprirem as suas tarefas mostrando dedicação, iniciativa e disciplina, mas respeitando sempre o direito dos conflitos armados.	
Honra	Viver e cumprir com todos os valores do Exército.		
Compromisso			Os militares têm o compromisso de servir quando e onde são necessários sejam quais forem os perigos ou dificuldades. Mesmo que se traduza no sacrifício da própria vida.
Respeito	Tratar as pessoas como elas devem ser tratadas.		É a obrigação de colocar os outros em primeiro lugar e significa que não há lugar para o preconceito ou favoritismo.

Valores	Definição Exército EUA	Definição Exército Canadiano	Definição Exército Britânico
Disciplina			É o principal antídoto ao medo e mantém a eficácia operacional: é apoiada pela lealdade, confiança e profissionalismo.
Camaradagem			É a partilha da adversidade em combate e nas operações militares. É o respeito mútuo e amizade que aprimora a realização pessoal no Exército.
Exemplo			Os exemplos da História do Exército permitem concentrar a vontade de ter sucesso. Permite ainda aumentar a disciplina e a lealdade entre os militares.
Flexibilidade			Capacidade de adaptação à mudança.
Orgulho			Tem a utilidade de inspirar os militares nas alturas de maior sacrifício e valentia.
Patriotismo			Colocar os interesses da nação antes dos interesses pessoais.
Honestidade			Promove a confiança e a coesão entre os camaradas de uma mesma unidade, aumentando assim a eficácia das operações.

Apêndice A – Valores de alguns Exércitos

Tabela n.º 14- Tabela de valores de alguns Exércitos

Valores	Exército Português	Exército EUA	Exército Canadano	Exército Britânico	Exército Brasileiro
Coragem	X	X	X	X	
Lealdade	X	X	X	X	X
Integridade	X	X	X	X	X
Sentido do Dever	X	X	X	X	
Honra	X	X	X	X	X
Compromisso	X	X		X	
Respeito	X	X		X	X
Disciplina	X			X	X
Camaradagem	X			X	X
Exemplo	X			X	
Flexibilidade				X	
Orgulho				X	
Patriotismo	X	X			X
Honestidade	X				X
Justiça	X				X

FONTE: Adaptado de Rouco (Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar, 2012)

Apêndice B – Mapa concetual

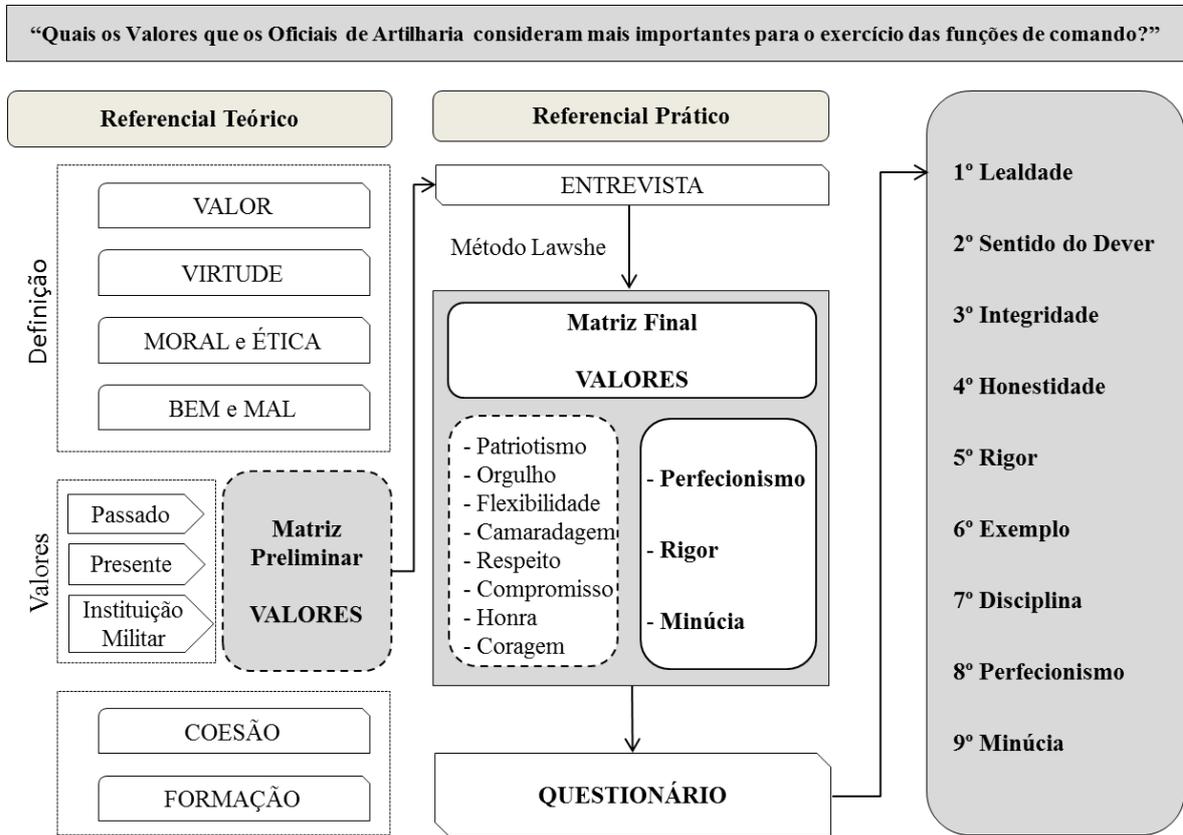


Figura n.º 4- Mapa Concetual

Apêndice C - Matriz de valores preliminar

Indique com um **X** a importância que cada valor representa para si

Valores	Definição	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário
Coragem	1. Força de vontade e determinação em não desistir; 2. Permite ao militar tomar uma ação de decisão independentemente da sua dificuldade física e risco.			
Lealdade	1. É o compromisso com o Estado de direito e fidelidade aos outros soldados; 2. É baseada na confiança mútua independentemente do posto.			
Integridade	1. É o compromisso com os princípios e com as obrigações morais; 2. Exige honestidade, retidão e veracidade em todos os momentos.			
Sentido do Dever	Cumprimento das tarefas militares revelando dedicação, iniciativa e disciplina no contínuo respeito pelo direito dos conflitos armados.			
Honra	Viver e cumprir com todos os valores do Exército.			
Compromisso	Os militares têm o compromisso de servir quando e onde são necessários sejam quais forem os perigos ou dificuldades. Mesmo que se traduza no sacrifício da própria vida.			
Respeito	Tratar as pessoas como elas devem ser tratadas.			
Disciplina	É o principal antídoto ao medo e mantém a eficácia operacional: é apoiada pela lealdade, confiança e profissionalismo.			

Apêndice C – Matriz de Valores Preliminar

Valores	Definição	Essencial	Útil, mas não essencial	Desnecessário
Camaradagem	É a partilha da adversidade em combate e nas operações militares. É o respeito mútuo e amizade que aprimora a realização pessoal no Exército.			
Exemplo	Os exemplos da História do Exército permitem concentrar a vontade de ter sucesso. Permite ainda aumentar a disciplina e a lealdade entre os militares.			
Flexibilidade	Capacidade de adaptação à mudança.			
Orgulho	Tem a utilidade de inspirar os militares nas alturas de maior sacrifício e valentia.			
Patriotismo	Colocar os interesses da nação antes dos interesses pessoais.			
Honestidade	Promove a confiança e a coesão entre os camaradas de uma mesma unidade, aumentando assim a eficácia das operações.			

Apêndice D - Guião da entrevista



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Os Valores de um Oficial de Artilharia: Passado, Presente e Futuro

Guião de Entrevista

Autor

Aspirante de Artilharia Diogo António da Silva Neves

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Co-Orientador: Major de Artilharia Rui Jorge de Matos Alvarinho

ENTREVISTA

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de investigação Aplicada cujo tema é “Os valores de um Oficial de Artilharia: Passado Presente e Futuro”, decorrente do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia sob orientação do TCor José Carlos Dias Rouco e do Maj Rui Jorge de Matos Alvarinho.

Este trabalho de investigação aplicada tem o objetivo de identificar quais os valores que marcam um Oficial de Artilharia desde o passado, passando pelos dias de hoje e perspetivar quais serão os valores que num futuro próximo farão parte num Oficial de Artilharia.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a esta Entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigado pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação.

Atenciosamente,
Diogo António da Silva Neves
AspOfAl Art

QUESTÕES

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?
2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?
3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?
4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?
5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?
6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?
7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Apêndice E – Compilação das entrevistas

Apêndice E.1.- Entrevista A

Posto: Alferes

Nome: Oficial 1

Função que desempenha: Encontra-se a dar formação na Escola das Armas em Mafra

Data da Entrevista: 27/03/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Para além de toda a panóplia de valores inerentes à função de um militar de qualquer Força Armada, a comunidade artilheira preza, e deverá continuar a prezar, pelo culto do rigor e da minuciosidade. Isto derivado – como é bem sabido – da necessidade da execução de cálculos exatos e coerentes de forma a cumprir as suas missões de forma mais eficaz e eficientemente possível. A lista de valores que é por si disponibilizada, é uma lista de valores mais comuns a todos os Oficiais, Sargentos e Praças das Forças Armadas, de qualquer forma, pessoalmente desses considero que os mais importantes e os que mais se enquadram com os artilheiros são: a integridade, sentido de dever, disciplina, lealdade, camaradagem e o exemplo.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Os mesmos. Não é por acaso que a instituição militar é conhecida, em muitos fóruns de discussão como uma escola de valores. A verdade é que a sociedade evoluiu, mas durante a formação são inculcados os mesmos valores de há 10 anos atrás. Claro está que as formas de persuasão não são, nem poderiam ser, as mesmas dessa época. Ainda assim, é possível que os nossos antepassados poderiam sentir mais orgulho e patriotismo, não que os de hoje não os sintam, mas derivado de toda a envolvimento todas as restrições a que nós, militares, temos sido sujeitos.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Sim, os valores que considero como caracterizantes da comunidade artilheira, são herdados. Ou seja, foram os nossos artilheiros mais antigos que nos formam e que por sua vez foram formados por artilheiros mais antigos que eles. Os valores vão sendo passados de geração em geração apesar de, obviamente, virem-se a denotar alterações que são resultado da natural evolução da sociedade.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Não. Toda a sociedade está em constante evolução e aquilo que era um fato confirmado no passado, hoje em dia poderá ser dúvida derivado da evolução natural dos acontecimentos. No entanto, a questão é corrente e têm-se verificado inúmeros debates e/ou entrevistas nos média sobre a temática. Alguns palestrantes defendem que as novas gerações encontram-se efetivamente numa crise de valores, por outro lado, a AM, ESE e ainda as restantes formações e/ou cursos têm mantido, dentro dos possíveis, grande parte da sua tradição e história, o que se faz denotar, de modo geral, na conservação de valores importantes e fundamentais para a realidade do dia-a-dia de um oficial, sargento ou praça das Forças Armadas, nos quais destaco o Rigor, a Integridade, a Exemplo, a Camaradagem. Claro está que como em tudo existem exceções à regra e em alguns casos estes valores não são “absorvidos” por parte dos instruídos.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Tal como referi anteriormente, a sociedade está em constante evolução, não será de admirar que os valores venham a sofrer alterações, no entanto, e como o seu estudo é dirigido à comunidade artilheira, é natural que se incuta, no decorrer da formação, os valores que até hoje foram conhecidos como basilares para o desempenho de funções estritamente artilheiras, que estão em muito relacionadas com o rigor e minuciosidade. Para além disso, nunca nos poderemos esquecer que existem ainda alguns valores que são comuns ao exército e ainda outros que são triviais em todas as Forças Armadas, seja de Portugal seja de qualquer outro país ocidental.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Sim, sem dúvida. Em conversa de ocasião com Oficiais mais antigos, por vezes surgem comparações daquilo que eram os cursos e aquilo que são. E, na minha humilde opinião, os valores que se incutiam há anos atrás continuam a ser incutidos: rigor, minuciosidade, proficiência. Ou ainda a valores que deveriam ser inerentes a qualquer

militar: integridade, lealdade, sentido de dever, disciplina e camaradagem. Obviamente que com a evolução natural das instituições e sociedades, as alterações existentes na AM levam a que quem lá não exerce funções seja levado a pensar que os ensinamentos que por lá são amestrados não coincidam com os que outrora foram. O que, no meu modesto parecer, não coincide com a realidade.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Não identifico apenas um, identifico vários. Mesmo tendo noção que por vezes com o “subir dos degraus” alguns de nós nos esqueçamos de alguns. O pretendido é que os valores aprendidos na AM sejam apreendidos. O caráter de um oficial prende-se em muito com os valores que defende e que se rege. Nesse sentido, a humildade, a honra, lealdade, integridade, honestidade, camaradagem, disciplina e exemplo deverão acompanhar, não só mas fundamentalmente, todos os Oficiais dos QP das Forças Armadas.

Apêndice E.2 - Entrevista B

Posto: Tenente

Nome: Oficial 2

Função que desempenha: Comandante do pelotão Stinger no Regimento de Artilharia Antiaérea n.º1 em Queluz

Data da Entrevista: 28/03/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Embora todos devam ser característicos, por inerência, de todo o militar, e por consequência de um oficial de Artilharia, considero os fundamentais, em função das funções que executamos, o Respeito, quer pelos superiores quer pelos inferiores hierárquicos; a Lealdade, pela confiança que devemos inculcar nos militares com quem trabalhamos diretamente e também em confiarmos neles em prol de um bom trabalho; Sentido do Dever, pois sem ele não executamos da forma correta as nossas funções; Exemplo para inculcar motivação e valores já referidos neste questionário; e Flexibilidade pois temos que nos adaptar constantemente às mudanças.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Não tenho um conhecimento muito pormenorizado mas pela história militar que estudei parece-me que o Patriotismo, a Lealdade, a Coragem, a Honra, o Sentido de dever e a Disciplina, sejam valores que embora se estejam a perder tiveram um papel fulcral num passado não muito recente. Creio também que o Rigor, o Perfeccionismo e o cuidado com que faziam e apresentavam os resultados obtidos, eram características que pautavam os oficiais de Artilharia no passado.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Com exceção da Lealdade, em virtude da confiança que temos de ter uns nos outros para o desempenho das nossas funções, creio que são valores diferentes os que nos separam, em virtude de outros tempos, outras necessidades, e também outro contexto militar.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Creio que não só as novas gerações de oficiais Artilheiros, mas também os das outras Armas e Serviços. Se a sociedade apresenta outra abertura, outros valores, que no passado não eram comuns, mas que têm crescido com os jovens, eles vão transportá-los para a nossa instituição, afrentando-a também. É claro que nós temos um sentido de responsabilidade diferente dos civis, ganhamos, pela nossa formação e vivência militar, outros valores, tais como a Lealdade, o Rigor, a Disciplina, o Respeito, mas não deixamos de ser pessoas com emoções e ideologias que vão afetar o nosso desempenho. O Artilheiro, em fruto de mudanças que estão a acontecer na instituição, sente-se menos motivado para o desempenho das suas funções, e provavelmente dá menos importância aos valores que a sua formação lhe inculuiu.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Sim, creio que os principais fatores influenciadores dessa alteração seriam as ameaças externas ao nosso país, novas formas de formação e instrução, e mudanças na sociedade em geral. No entanto, vemos que a crise que tem afetado a vida dos portugueses nos últimos anos se transporta para o meio militar, e por consequência aos valores atuais, diferentes dos do passado.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

A Lealdade, o Sentido de dever, o Rigor e a Minuciosidade. Já os expliquei, mas acho que são daqueles que a própria pessoa, e a função que desempenha não consegue abstrair-se deles, como se fossem obrigatórios.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Com todo o respeito pelas gerações anteriores à minha, e com as que virão, creio que a Disciplina se tende a perder, pela falta de punições, pela falta de vontade das pessoas, e pela falta de clareza quanto à carreira profissional. Creio também que o Patriotismo, inculuido no início da nossa carreira se tende a perder quando trocamos o honrar o País a Arma e/ou o Exército a troco de promoções, desempenho de funções no exterior entre outras regalias.

Apêndice E.3 - Entrevista C

Posto: Capitão

Nome: Oficial 3

Função que desempenha: Encontra-se colocada na Academia Militar

Data da Entrevista: 01/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

- Sentido do Dever
- Flexibilidade
- Respeito

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

- Coragem
- Camaradagem
- Honra
- Flexibilidade

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Os valores são os mesmos, a forma como são vistos/analizados é que é diferente, ou seja, houve e há uma alteração no grau de importância.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Não considero uma crise, mas uma alteração ao grau de importância dos valores, como é o caso do Rigor, da Lealdade e do Sentido do Dever.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Julgo que poderá sofrer alterações mas relativamente ao grau de importância, fruto das vicissitudes existentes.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Flexibilidade; a capacidade que os artilheiros têm em se adaptar às diferentes situações. Lealdade e Rigor.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Sentido do Dever; à medida que se evolui o sentido do dever está sempre presente, qualquer que seja o posto e/ou função.

Apêndice E.4 - Entrevista D

Posto: Capitão

Nome: Oficial 4

Função que desempenha: Comandante da 3ª Companhia de Alunos na Academia Militar

Data da Entrevista: 08/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Pela natureza e especificidade da sua formação, considero que os Artilheiros são indivíduos metódicos e metuculosos. Desde cedo na nossa formação somos “formatados” para não falhar nos pormenores, qualquer milésimo influencia o resultado final do nosso trabalho. Isto aplica-se no terreno ao verificar as pontarias, introduzir os valores nas lunetas, ao apontar a bateria, ao graduar as espoletas, etc...; assim como no dito trabalho de “gabinete” quando estamos no PCT a fazer os cálculos dos elementos de tiro, na interpolação, no arredondamento, no fator OT experimental quando observamos, etc...

Na (pequena) realidade do nosso exército penso que, embora sejamos oficiais orgulhosos das nossas competências, em certa parte somos ambiciosos e insatisfeitos. Só nós sabemos qual é a responsabilidade de fazer um pedido de tiro, de ordenar fogo à bateria de bocas de fogo e esperar pelo resultado..., e também só nós sabemos o trabalho e treino necessários para o conseguir fazer com competência. Ambiciosos porque também queremos participar em outras tarefas não específicas da Artilharia. Estou a falar de OAP, CRC, e outra panóplia de tarefas que com a nossa formação de base da AM (que hoje em dia ao ter 3 anos comuns faz ainda mais sentido) e algum treino e formação específica, facilmente as conseguiríamos desenvolver cabalmente.

Na minha opinião, insatisfeitos porque embora sejamos uma das armas que mais poderá aumentar o Potencial de Combate de uma força, hoje em dia não se verifica pelas questões que todos nós sabemos... Neste momento para mim o artilheiro que realmente tem um papel fundamental é o que garante a proteção AA da força. E aqui voltamos ao início... Se inicialmente falei em Campanha, imagina os pormenores e tecnicismo ao nível dos equipamentos de AA.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Por acaso terminei à pouco tempo um artigo que sairá nesta edição da RA que fala de um ilustre artilheiro que muito deu à nossa arma: José Nunes Gonçalves que foi professor na AM (entre finais de 1800 e início de 1900).

Do que pude ler, julgo que eles tinham uma característica que pouco encontramos hoje. Eram muito rigorosos, minuciosos, leais, eram muito “curiosos” e ainda tinham muito por descobrir. Estudos de balística, estudos de pólvoras, construção de carreiras de tiro, testes de materiais de artilharia... O exemplo que tomo como referência trabalhou em todas estas áreas.

Penso que pensavam estar na vanguarda dos conhecimentos nestes campos e por esse motivo tinham mais recursos, disponibilidade e apoio para o fazerem.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Não tenho dúvidas que sim. Podemos realçar mais uma característica do que outra face ao atual panorama mas a essência está lá. Há pouco tempo sei que começamos a utilizar o SACC com os novos 525. Não foi tarefa fácil, foi um processo em que todos tivemos de ter formação dos 2 novos meios, tivemos de ultrapassar dificuldades de programação/construção dos mesmos, adaptar as nossas TTP's, adaptar planos de carregamento, etc... Na AAA sei que estamos em vias de começar a utilizar a mesma linguagem com a FAP e que teremos uma imagem comum do espaço aéreo. Portanto, continuamos a ser altamente especializados, tecnicistas, meticolosos e “curiosos”!

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Sinceramente tenho a opinião que em alguns cursos de artilharia existem militares que escolheram a arma por vocação mas antes por “exclusão de partes”... E isto é mau porque não teremos pessoas motivadas e empenhadas nas suas tarefas. Não vou generalizar esta situação porque em todos os cursos vejo elementos altamente competentes, outros com muita rusticidade, e muitos mais cheios de vontade de servir.

Penso que continuamos a ser um nicho de pessoas com bons valores militares e acima de tudo bons valores pessoais como a humildade, o respeito e a lealdade.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Julgo que quanto mais tempo passar com o país nesta situação mais problemas teremos. Com as grandes dificuldades ao nível do desemprego que vemos, os futuros

cadetes da AM e oficiais do EXE/GNR poderão ingressar não pelos melhores motivos... Por outro lado, após ingresso com as atuais restrições que se vão fazendo sentir, ao ver as expectativas e promessas não cumpridas poderá levar a comportamentos desviantes... Poderemos ver grande alteração nos valores dos Militares no geral (grande desmotivação com os sucessivos cortes, garantidamente haverá uma parte deles que já não vai “vestir a camisola”...) e Artilheiros em particular (nós nem sequer quase não temos missões).

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Julgo que alguns valores são a referência tais como: rigor, disciplina, profissionalismo, lealdade e o respeito.

O código de honra do aluno da AM fala muito nestes.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Não considero que exista alguma alteração significativa.

Apêndice E.5 - Entrevista E

Posto: Tenente

Nome: Oficial 5

Função que desempenha: 2º Comandante da 5ª e 6ª Companhia de Alunos na Academia Militar

Data da Entrevista: 08/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Um artilheiro prima pelo rigor, não descarta o pormenor, portanto tem de ser um Soldado íntegro, com um elevado sentido do dever, inerente às responsabilidades que assume. A ponderação, a intrepidez, e a segurança no saber, devem fazer parte do dia a dia, em particular, quando na arma de Artilharia se lidam com armas, cujos efeitos são devastadores.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

O Artilheiro no passado era sinónimo de ser intelectual, dotado de grande capacidade de raciocínio, habituado ao rigor, às ciências exatas, e à sua aplicabilidade nas armas de tiro indireto. Uma arma decisiva para balancear o desenrolar das ações no campo de batalha, atraía os melhores de curso geral para a Arma de Artilharia. De todas estas condicionantes e características do passado da Arma de Artilharia, levaram-no a ser naturalmente distinguido entre os pares das outras armas e serviços, pela sua abnegação, tranquilidade, altruísmo e ambição. Primava a sua conduta pela cautela, disciplina, que se refletiam na sua competência profissional.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

O equilíbrio natural que existe, associado ao conceito de armas combinadas, levou e a meu entender bem, a que todas as armas e serviços tenham estes valores e características essenciais, na prossecução da sua missão de defesa da pátria e da sua soberania. Naturalmente que os valores poderão estar intrínsecos, e que se tentem transmitir, mas num atual momento de paz “aparente”, e a profissionalização das forças armadas, o contexto atual de crise e desmoralização dos que servem nas fileiras do Exército deixa adormecidos muitos destes valores. Em particular na arma de Artilharia, os valores mudaram. A

incerteza de uma progressão na carreira, o congelamento das carreiras, o desprestígio, desinteresse político, e a perda de valores na sociedade, apontando o militar e contestando a sua existência, fez com que o fascínio e o orgulho amainassem! A utilização de materiais antigos, desatualizados e descontextualizados da realidade de outras FA torna-o inevitável.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Um militar, afirma-se como tal, não só pela formação que recebe, mas como a põe em prática, da maneira como transmite o conhecimento e forma homens nas fileiras do Exército. Estas novas gerações, incluindo aquela em que me encontro, carecem daquilo que outrora existia em abundância! Meios humanos, materiais, sobressalentes e estruturas adequadas para o treino operacional. Há valores que naturalmente se perdem, pela evolução tecnológica, outros pela escassez de meios e materiais. A eventual operacionalidade que existia nas unidades, para além de criar espírito de entreajuda, fomentar a camaradagem, e a firmeza, mantinha os valores intrínsecos, inerentes à responsabilidade de ter os nossos subordinados, treinados, rotinados com os materiais e com as doutrinas, e acima de tudo com uma inabalável confiança do seu desempenho.

Hoje as poucas vezes, em que temos meios para rotinar uma unidade, não são suficientes para transmitir o conhecimento e a prática necessária, para os militares, em particular de Artilharia, para se sentirem confiantes no desempenho de qualquer que seja a sua missão, havendo alguma falta de maturidade operacional.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Com certeza que alguns irão mudar, mas a raiz fulcral do ser Artilheiro, é algo que, estando as FA melhor ou pior equipadas, com mais ou menos missões, meios humanos ou materiais, será sempre sentido, em particular aquando somos acolhidos pelos camaradas mais antigos, quando trabalhamos com pessoas exímias e que são exemplos a seguir, acabamos por nos identificar com esses valores.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Os valores militares de referência terão sempre de ser comuns, são inerentes à boa funcionalidade da instituição, tais como o Sentido de dever, Rigor e a Minuciosidade. Nada melhor do que plasmá-los no Regulamento de Disciplina Militar, como mais do que valores, serem deveres, serem linhas condutoras do ser militar.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

A atual conjuntura, económica e social tem feito dirimir o dever de tutela. Não só este é fundamental para os subordinados saberem que têm alguém que zela por eles, como é necessário ser emotivo no discurso, motivacional e otimista. O respeito, a responsabilidade e a sensibilidade também são valores que têm sido dirimidos. Dos valores que se têm, mantido imutáveis, destaco o espírito de missão, o sentido do dever, o espírito de sacrifício, e a perseverança de que melhores dias virão.

Naturalmente que o desejável, deveria ser a manutenção, fomento e disseminação de todos os valores militares. Mas o contexto social, o de informação, o de polémica económica e política, levaram à destabilização total de valores perenes, pilares basilares, do ser artilheiro, ser soldado, ser português, e fazer parte da história do nosso país.

Apêndice E.6 - Entrevista F

Posto: Alferes

Nome: Oficial 6

Função que desempenha: chefe de PCT no Regimento de Artilharia n.º 5.

Data da Entrevista: 08/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

No meu entender os valores que pautam um oficial de Artilharia são: Sentido do Dever, Integridade, Camaradagem, Minúcia, Rigor, Respeito, Perfeccionismo, Disciplina, Lealdade. Pois são valores extremamente importantes para o cumprimento da missão da arma de Artilharia, sem estes seria muito difícil senão impossível de atingir os objetivos pretendidos de uma forma eficaz e célere.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Na minha opinião os valores que no passado marcaram um oficial de Artilharia são: a Integridade, a Honra, o Orgulho, o Sentido de Dever, o Rigor, o Patriotismo, a Minúcia, o Perfeccionismo e a Lealdade.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Penso que não. Embora existam alguns valores que se mantêm com o passar dos tempos, as mudanças na sociedade e no ambiente que nos rodeia originam mudanças substanciais.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Penso que não. Simplesmente temos de ter consciência que os tempos mudaram, as exigências mudaram, logo os novos oficiais são formados com bases diferentes que lhes levam a desenvolver valores e virtudes distintas do passado.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Da mesma forma que atualmente temos valores diferentes do passado, no futuro é provável que eles voltem a mudar. Apenas se irão manter os valores transversais à vida militar, esses que passam de militar em militar.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Considero que os valores referencia nas gerações de oficiais são os que já referi anteriormente, são: o Rigor, a Minucia, o Perfeccionismo, o Sentido de Dever e a Lealdade.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

O Sentido do Dever, no meu intender é um valor que se mantém imutável à medida que se faz uma progressão vertical na carreira.

Apêndice E.7 - Entrevista G

Posto: Tenente

Nome: Oficial 7

Função que desempenha: Diretor de Curso do Tirocínio para Oficial de Artilharia (TPOA) na Escola das Armas em Mafra

Data da Entrevista: 08/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

No meu entender os valores característicos a um oficial de Artilharia são os seguintes: Respeito, Coragem, Disciplina, Honestidade, Rigor, cuidado com o pormenor, Minúcia.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

No passado considero que existissem os seguintes valores: Coragem, Respeito, Compromisso, Patriotismo, Rigor, tinham uma grande preocupação com a maneira como apresentação as coisas, eram extremamente minuciosos.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Não. Penso que os valores sofrem alterações com o passar dos tempos. No passado davam importância a valores que hoje, no meu entender, não são tão cultivados. Isto muito por culpa das circunstâncias sociais que vivemos.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Sim.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Cada vez mais, todavia não é fácil de prever quais os valores que num futuro próximo irão sofrer alterações.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Coragem, respeito, rigor, minúcia, perfeccionismo, lealdade e sentido de dever.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Respeito.

Apêndice E.8 - Entrevista H

Posto: Capitão

Nome: Oficial 8

Função que desempenha: Docente da Unidade Curricular M223 Sistemas de Armas de Artilharia e Tiro I, bem como da Unidade Curricular M224 Sistemas de Armas de Artilharia e Tiro II, na Academia Militar.

Data da Entrevista: 09/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

O Rigor e a Exigência são, em particular, os valores característicos de um oficial de Artilharia, em consequência das imposições do Cálculo do Tiro. O Artilheiro é normalmente bastante rigoroso e vai ao detalhe dos pormenores.

No que diz respeito aos restantes valores, são, na minha opinião, transversais às armas e serviços, nomeadamente a lealdade, a educação, a honestidade, o sentido do dever, entre outros. No entanto, consciente dos efeitos colaterais que o rebentamento de um projétil de artilharia pode causar, a confiança deve estruturar a relação hierárquica no seio da Artilharia, para a eficácia da missão.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Penso que os valores do passado sejam os mesmos que os de hoje, pois estes foram e são transmitidos numa linha geracional identitária, com o fundamento da coesão e do sucesso no cumprimento da missão. É neste contexto que o rigor e a exigência se perpetuam no tempo.

Não posso deixar de citar, como exemplo tipo de um comandante de Artilharia, a exigência e o rigor que tem consigo e com os seus subalternos hierárquicos na sua vivência funcional.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Sim. Os valores do passado são os mesmos que pautam nos dias de hoje. Como já referi, se no passado enformaram o cumprimento da missão com eficácia, eles são intemporais e estão ancorados nos dias de hoje. Por isso os valores referência para a Artilharia, o rigor e a exigência, são presente e futuro tal como no passado.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Não considero que haja uma crise de valores, o que se assiste é à mudança de paradigma de valores em consequência da conjuntura atual e que inevitavelmente tem reflexos na nossa estrutura castrense. Mudança que nem sempre é bem aceite pelas gerações mais antigas. Hoje, constata-se que as gerações de agora são mais reivindicativas e zelam mais pelos seus direitos. Quando estes procuram fazer ouvir os seus direitos as gerações mais antigas por vezes não aceitam. Reação, que na minha opinião, não significa um choque geracional de valores ou postura, até porque estou ciente de que estas gerações mais antigas, no seu tempo, também eram vistas da mesma forma que as de hoje são encaradas. Julgo que posso afirmar que o processo de relação geracional é cíclico.

Portanto, como as gerações são cada vez mais formadas e informadas, a relação dos oficiais com o seu superior hierárquico, é mais fundamentada no debate de ideias, sem no entanto se opor a decisão final. Não vejo mal algum nesta postura e até entendo como benéfico que a opinião seja sustentada com base nos valores do respeito e da educação.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Julgo que os principais valores vão se manter. Se estes valores se alterarem é porque as gerações mais antigas não conseguiram transmitir às novas gerações estes mesmos valores.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Para mim os valores referência em todas as gerações Artilheiras são o rigor, a exigência e a lealdade.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Os valores são imutáveis independentemente da posição hierárquica do militar, o que diferencia numa tomada de decisão é a experiência adquirida ao longo do tempo. Na minha opinião, um militar que seja leal enquanto subalterno pautará a sua conduta segundo os mesmos imperativos independentemente dos postos hierárquicos posteriores que venha a ocupar.

Apêndice E.9 - Entrevista I

Posto: Tenente Coronel

Nome: Oficial 9

Função que desempenha: Encontra-se colocado na Academia Militar, onde desempenha a função de Diretor de Curso dos Cadetes de Artilharia do 4º Ano, bem como dos Aspirantes tirocinantes de Artilharia. É ainda docente da Unidade Curricular M135 Tática de Artilharia I e da Unidade Curricular M136 Tática de Artilharia II.

Data da Entrevista: 10/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

De uma maneira geral os valores como a lealdade, a abnegação, o espírito de sacrifício, a obediência e a disciplina são transversais a todo o exército. Todavia, na arma de Artilharia, identifiquei alguns valores que encorpam a especificidade da Arma, como a precisão, a exatidão e o rigor. Estes últimos decorrem do Tiro de Artilharia, pois a precisão e segurança do tiro assentam no rigor nos procedimentos e na exatidão dos cálculos dos elementos de tiro.

Consciente do risco de colaterais, associados a eventuais erros no cálculo do tiro, o oficial de Artilharia tem que ser rigoroso e exigente na conduta e na postura. Em consequência, um comandante artilheiro tende a ser, na minha opinião, mais rigoroso e exigente nas tarefas de planeamento e execução, quando comparado com os seus homólogos de outras armas ou serviços. Tal não significa que os comandantes artilheiros sejam melhores ou piores. No entanto, esta é, sem dúvida, uma característica própria dos oficiais de Artilharia, pela inerência da exigência vivenciada no seio da Arma.

A autonomia é outro valor que merece ser referenciado, pois, embora esta dependa das funções que um oficial venha a desempenhar, os oficiais de artilharia lidam com funções normalmente atribuídas a oficiais de posto superior. Este é o caso dos oficiais de Artilharia Antiaérea, onde o oficial subalterno liga diretamente com o comandante de Batalhão, e o Capitão se constitui como responsável direto pela Defesa Antiaérea e pela Gestão do Espaço Aéreo junto do Comandante da Brigada.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Sobre este assunto não tenho uma opinião objetiva formada, pois até ao momento não pesquisei e refleti acerca dos valores que, no passado, pautavam a postura e conduta de um oficial de Artilharia.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Não sendo um especialista na área da liderança, penso que os valores de hoje serão os mesmos do passado, com relevo para: o rigor, a exigência e a precisão.

No entanto, penso existirem diferenças significativas no que respeita ao saber Artilheiro.

No passado, temos vários exemplos de ilustres oficiais de Artilharia com um profundo saber. E eram estudiosos do Tiro, da Balística, da construção e funcionamento das bocas de fogo, a composição e comportamento das cargas propulsoras, tendo elaborado muita obra doutrinária no domínio da Arma de Artilharia.

Atualmente a situação é bem diferente.

Quer a implementação do processo de Bolonha, que reduziu significativamente o quantitativo de tempos escolares dedicados à Arma, bem como a progressiva carga burocrática e acumulação de funções que caracterizavam a realidade atual, têm como consequência a séria redução do tempo e do saber de base necessários a posteriores desenvolvimentos, nas áreas da doutrina e dos materiais.

No meu tempo de Academia, o primeiro ano era comum e os restantes três eram já frequentados como cadete de artilharia, ao que se seguia um ano de tirocínio. Este período académico de quatro anos permitia apreender e consolidar os conhecimentos de operação das bocas de fogo, procedimentos de pontaria e de calculo do tiro de artilharia, traduzindo-se numa maior aptidão na realização de Exercícios de Fogos Reais, que materializa o último passo da missão de Artilharia. Presentemente, o referido período reduz-se a dois anos, pois a escolha da Arma realiza-se no início do quarto ano, ao que se segue o tirocínio.

Deste modo creio que se tem vindo a perder o saber, que caracterizava o Artilheiro no passado. No entanto só os comandantes das unidades operacionais, que recebem os jovens oficiais subalternos recém-formados, é que poderão definir em concreto as competências e valores exigidos aos oficiais subalternos, tendo em vista o cumprimento da missão que lhes é atribuída.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

O Exército é o reflexo da sociedade onde estamos inseridos. Caso um civil ingresse na instituição militar e não tenha referências no que aos valores diz respeito, como por exemplo a educação, será difícil promover esses mesmos valores a partir do nada. Assim sendo, quando os cadetes entram na Academia Militar, já têm de trazer de casa estas mesmas bases. Cabe à instituição militar desenvolver as atitudes e comportamentos indispensáveis à vida militar, como a disciplina, o espírito do dever, a abnegação e a camaradagem, entre outros.

A Artilharia, de certa forma, incute nos cadetes e oficiais da Arma o rigor, a exigência e a precisão. No entanto, o processo será mais fácil ou mais difícil consoante as bases que os cadetes apresentam do antecedente.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Quase certamente que os valores dos dias de hoje se irão alterar num futuro próximo. No entanto não consigo prever para que lado estes tenderão evoluir. Se por um lado, anteriormente, tínhamos uma hierarquia rígida, onde se obedecia às ordens sem hesitar, onde a margem de decisão era mínima, hoje em dia essa realidade tende a dissipar-se, muito devido à tipologia das missões contemporâneas. Assim, no futuro, considero que certamente haverá um aumento de autonomia por parte dos oficiais subalternos, onde estes terão de tomar decisões, muitas vezes com implicações ao nível operacional, para fornecerem o apoio solicitado pela manobra, ponderando as Regras de Empenhamento e os danos colaterais. Cada vez mais vai ser preciso alterar a mentalidade que no passado existia, de que o comandante toma a decisão e o subordinado cumpre. No futuro, o comandante terá de transmitir a sua intenção e conceito de operação, cabendo ao subordinado planear, liderar e comandar os seus homens para conseguir atingir o sucesso.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Rigor, precisão, exatidão, autonomia, responsabilidade e minúcia. Creio serem estes os valores referência, que são comuns entre as gerações de oficiais de Artilharia.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

No meu entender não há nenhum valor que mude com o evoluir na carreira, o que muda é a experiência. A experiência permite ao oficial ter uma maior capacidade de tomada de decisão e de resposta perante um problema.

Apêndice E.10 - Entrevista J

Posto: Tenente Coronel

Nome: Oficial 10

Função que desempenha: Encontra-se colocado na Academia Militar, onde desempenha a função de docência da Unidade Curricular M223 Sistemas de Armas de Artilharia e Tiro I, bem como da Unidade Curricular M224 Sistemas de Armas de Artilharia e Tiro II.

Data da Entrevista: 13/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Rigor, perfeccionismo, minúcia, integridade, organização, capacidade de trabalho, planeamento, precaver as coisas.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Considero que os valores do passado estão contextualizados com a época em análise. Hoje, predomina na cultura Artilheira o rigor, uma vez que o tiro e o rigor exigido na sua execução caracteriza e referênciava a postura e a conduta quotidiana do oficial de Artilharia, desde os meados da Primeira Guerra Mundial.

De facto, quando surgiram os primeiros canhões, os artilheiros apoiavam a manobra das nossas forças junto às forças de Infantaria, pelo que viam o inimigo juntamente com a Infantaria e partilhavam as mesmas emoções e vivências resultantes do contacto. O que no meu entender demonstra que os valores de um oficial de Artilharia de então sejam muito semelhantes aos de outras armas, uma vez que não era apelado ao rigor no cálculo do tiro, visto que o tiro era efetuado a curtas distâncias. Porém, com a Primeira Guerra Mundial, a Artilharia passou a ter um papel preponderante no Teatro de Operações, quando passou a fazer tiro a longas distâncias e a estar, em consequência, fora da visibilidade do Inimigo, começou assim a haver uma disciplina de tiro. Desta forma, passou-se a dar a primazia ao rigor, ao perfeccionismo e à minúcia nos cálculos do tiro, valor que transcendeu para o quotidiano de um oficial de Artilharia em quase todas as ações de hoje.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Não nos podemos agarrar à ideia de que os valores do passado são os mesmos dos dias de hoje, isto porque a própria sociedade evoluiu e as forças armadas são o espelho desta

mesma sociedade. Portanto, se os valores da sociedade se vão alterando com o passar dos tempos, então no Exército e na Artilharia estes valores também se vão alterando.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

No meu entender não existem crise de valores. O que existe é uma constante evolução dos valores na sociedade. Os valores de hoje são o espelho da sociedade tal como os que enformavam a referência numa determinada época. Uma vez que o perpetuar no tempo dos valores, por líderes políticos de então, não foi bem-sucedido, pois os valores são redesenhados em função do crescimento e desenvolvimento social. No Exército, tal como os na sociedade de hoje, é inevitável o paralelismo evolutivo com os valores de então.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

A sociedade está em constante mudança, pelo que considero que num futuro próximo os valores de hoje sejam redesenhados a partir do passado de hoje e enformem no futuro os mesmos valores com características e identidades própria.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

O rigor, a perfeccionismo, a minucia, a camaradagem, o sentido de dever, a lealdade são valores referencia que no meu entender são comuns a todas as gerações de oficiais de Artilharia.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Na minha opinião não considero que sejamos imutáveis com o passar dos tempos. A experiência adquirida permite-nos analisar e a avaliar as ocorrências de uma outra forma. Pelo que, a tomada de decisão é materializada em função desta mesma experiencia adquirida e não conforme a mudança de valores. Todavia não identifico nenhum valor que seja imutável ou perene.

Apêndice E 11- Entrevista L

Posto: Major General

Nome: Oficial 11

Função que desempenha: Encontra-se colocado na Academia Militar a desempenhar a função de 2º Comandante da Academia Militar e Diretor de Ensino.

Data da Entrevista: 14/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Embora as Armas tenham culturas organizacionais específicas e que diferentes culturas implicam valores também eles específicos, existem valores comuns. Valores pelos quais a Instituição Militar se rege. Todas as Armas devem cultivar valores como a Camaradagem, a Lealdade, a Disciplina, o Sentido de Dever e a Integridade.

Em resposta à questão, no meu entender um artilheiro deve cultivar valores como o Rigor, o Perfeccionismo e a Minúcia, valores resultantes, entre outras ações, da exigência do cálculo do Tiro. Se o Rigor é indiscutível como valor referência do Artilheiro, a sua ausência, pode levar a acidentes e a efeitos colaterais imprevisíveis às nossas tropas, por isso, não se pode descara-lo em qualquer circunstância. Todavia, há um outro valor que se deve ter sempre em consideração, que é a capacidade de trabalho em equipa, valor que materializa a eficácia do sistema de armas da Artilharia.

O que distingue os oficiais de Artilharia em missão de Apoio de Fogos, quando integrados em destacamentos de Artilharia separados - numa Bateria de Artilharia que apoia a Brigada ou num Grupo de Artilharia que apoia uma Divisão, é a sua função de conselheiro técnico do comandante da força para o apoio a prestar à Manobra. Como conselheiro, o oficial de Artilharia, tem que ter Saber, Disciplina e Lealdade, pois a especificidade do apoio a prestar assim o exige.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Os oficiais de Artilharia que estiveram na Primeira Guerra Mundial e que, hoje são registo nas paredes das nossas unidades, souberam forjar uma geração vindoura de oficiais muito respeitada. Geração que para além de cultivar determinados valores criou a revista de Artilharia como depositária desses mesmos valores, Revista técnica onde o rigor e a técnica estão muito associados. Não posso deixar de relevar, ainda, a coragem, a capacidade de organização e de adaptação a novos cenários e a capacidade técnica

demonstrada no estudo e adaptação de materiais na produção de armamento e munições. É característica dessa geração, a grande capacidade de inovação tecnológica. Os oficiais de Artilharia de então foram também estudiosos, investigadores e gestores muito criativos e inovadores.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Os oficiais deixaram de ter uma preparação que noutros tempos existia. Deixaram de estar associados à produção de materiais, armamento e munições. Esta é a grande alteração que, nos dias de hoje, diferencia os oficiais de Artilharia de então. Hoje os oficiais não têm formação e capacidades técnicas suficientes para produzirem o que gerações de outrora produziram e legaram às gerações subsequentes. Em 1956, foi criado o Serviço de Material para desempenhar a função que estava atribuída à Artilharia.

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Não considero que exista uma crise de valores. Considero é que há gerações mais velhas que têm os seus referenciais e que têm uma grande dificuldade em assumir os novos valores que surgem. Todos têm os seus valores.

Como parte da união europeia, os atuais valores dos portugueses são influenciados pelos valores europeus. Valores que são ainda consequência das mudanças socioeconómicas e estruturais resultantes da globalização.

Quando assistimos a um Dia da Defesa Nacional, onde estão jovens de 18 anos, dos quais uns têm o 12º Ano, outros já trabalham, ou não finalizaram o secundário, ou até mesmo que já se encontram a frequentar o ensino superior, constatamos uma diferença abismal no que aos valores diz respeito.

No meu entender, quem não tem valores continua a não ter sucesso na vida. Os que têm mais valores revelam outra capacidade de adaptação às conjunturas e têm mais sucesso, visto que entram na universidade, estudam e trabalham mais, obtêm melhores notas, conseguem ter melhores relações pessoais e são mais sociáveis. Portanto, os objetivos de vida de cada um dos jovens foram incutidos através dos valores transmitidos na educação familiar e escolar e constituem a chave para o sucesso.

Em Portugal, diz-se que de vinte em vinte anos se assiste a uma crise de valores, por isso não considero que exista uma crise de valores é mais uma questão de perceções. De facto, na minha opinião, quem pensa que estamos numa crise de valores são os que não se conseguem adaptar a esta evolução de valores.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Considero que num futuro próximo pode haver uma alteração nos valores que hoje comungamos, dado que, quando há uma transformação técnica e tecnológica, há também uma transformação na maneira de pensar que, por sua vez, pode alterar os valores até então vigentes. Vejamos, a título de exemplo, se juntarmos as armas da Infantaria, da Cavalaria e da Artilharia e constituirmos uma só arma combatente, tal como já acontece em alguns países, então verificar-se-á a uma revolução na forma de pensar e de agir por parte de um Artilheiro, até porque a missão também ela será diferente.

No caso português prevejo que vá haver uma alteração dos valores vigentes, pois os sistemas de armas serão diferentes e mais tecnológicas. Os Artilheiros vão ter um papel menos técnico, no entanto, vão utilizar mais técnica.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Quando me reúno com os oficiais de Artilharia mais antigos ou os mais modernos, identifico, de facto, alguns valores referência intergeracionais, tais como o sentido do dever, o rigor, o perfeccionismo e a minúcia.

Não posso deixar de referir que somos militares preocupados na constante atualização do conhecimento e no acompanhamento da evolução tecnológica. Por norma um oficial de Artilharia é uma pessoa com uma elevada cultura geral e militar.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

O Rigor é inversamente proporcional com o evoluir da carreira, pois à medida que se evolui verticalmente na carreira começa-se a tomar decisões com base nas informações que os subordinados hierárquicos reportam. Passa a imperar a Confiança em relação ao rigor. Pelo que, enquanto se é um jovem subalterno o rigor é imperativo na tomada de decisão, num posto hierárquico superior já impera a Confiança.

Da mesma forma, podemos então dizer que a Confiança também é inversamente proporcional à progressão na carreira, pois quanto maior for o posto maior será a Confiança que temos de depositar nos nossos subordinados.

Apêndice E.12 - Entrevista M

Posto: Major

Nome: Oficial 12

Função que desempenha: Encontra-se colocado Brigada Mecanizada em Santa Margarida, onde desempenha a função de segundo comandante do GAC da Brigada.

Data da Entrevista: 15/04/2015

1. Quais os valores que considera serem característicos de um Artilheiro?

Considero que os valores que são característicos a um oficial de Artilharia sejam: Rigor, dedicação, sentido do dever, a importância dos detalhes, perfeccionismo, lealdade, respeito, disciplina e integridade.

2. Quais considera ser os valores que marcam os Artilheiros no Passado?

Os mesmos que foram referidos anteriormente.

3. Os valores que no passado caracterizavam o Artilheiro são os mesmos dos dias de hoje?

Tenho essa esperança!

4. Na sua opinião, as novas gerações de oficiais Artilheiros encontram-se numa crise de valores?

Não.

5. Considera que os valores de hoje podem sofrer alguma alteração num futuro próximo?

Sim. Porque os valores encontram-se em constante evolução.

6. Acha que há algum valor referência que seja comum às gerações de oficiais?

Nos Oficiais de Artilharia tenho a esperança que continuem a ser o rigor, a dedicação, o sentido do dever e a importância dos detalhes.

7. Identifica algum valor imutável ou perene à medida que se evolui verticalmente na carreira?

Muitos, posso destacar: Lealdade; Integridade; Sentido do Dever; Honra; Honestidade.

Apêndice F – Layout inquérito

Valores de um Oficial de Artilharia

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de investigação Aplicada cujo tema é “Os valores de um oficial de Artilharia: Passado Presente e Futuro”, decorrente do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia sob orientação do TCor Inf José Carlos Dias Rouco e do Maj Art Rui Jorge de Matos Alvarinho. Este inquérito é confidencial tendo como objetivos meramente académicos, portanto os seus dados não serão tratados individualmente e serão utilizados somente para fins estatísticos no âmbito deste trabalho académico. Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigado pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação.

*Obrigatório

Posto *

- Alferes
- Tenente
- Capitão
- Major
- Tenente Coronel
- Coronel
- General

Situação *

- Activo
- Reserva
- Reforma

Idade *

A sua idade encontra-se compreendida entre os:

- 20 a 30
- 30 a 40
- 40 a 50
- 50 a 60
- 60 a 70
- ≥ 70

Género *

- Masculino
- Feminino

Inquérito Escala de Importância

No quadro seguinte vai encontrar um conjunto de valores. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha que indicam o grau de importância para si enquanto Oficial de Artilharia: NI – Nada Importante; PI – Pouco Importante; I – Importante; MI - Muito Importante ; EI – Extremamente Importante.

*

	NADA IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE
Lealdade	<input type="radio"/>				
Integridade	<input type="radio"/>				
Sentido de Dever	<input type="radio"/>				
Disciplina	<input type="radio"/>				
Exemplo	<input type="radio"/>				
Honestidade	<input type="radio"/>				
Rigor	<input type="radio"/>				
Perfeccionismo	<input type="radio"/>				
Minúcia	<input type="radio"/>				

Inquérito Escala Frequência

No quadro seguinte vai encontrar um conjunto de valores. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha que indicam a percentagem com que os pratica no seu dia: N – NUNCA; R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes); O – OCASIONALMENTE (cerca de 50% das vezes); F – FREQUENTEMENTE; (cerca de 75% das vezes); S – SEMPRE;

*

	NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
Lealdade	<input type="radio"/>				
Integridade	<input type="radio"/>				
Sentido de Dever	<input type="radio"/>				
Disciplina	<input type="radio"/>				
Exemplo	<input type="radio"/>				
Honestidade	<input type="radio"/>				
Rigor	<input type="radio"/>				
Perfeccionismo	<input type="radio"/>				
Minúcia	<input type="radio"/>				

Apêndice G – Análise gráfica sociodemográfica da amostra

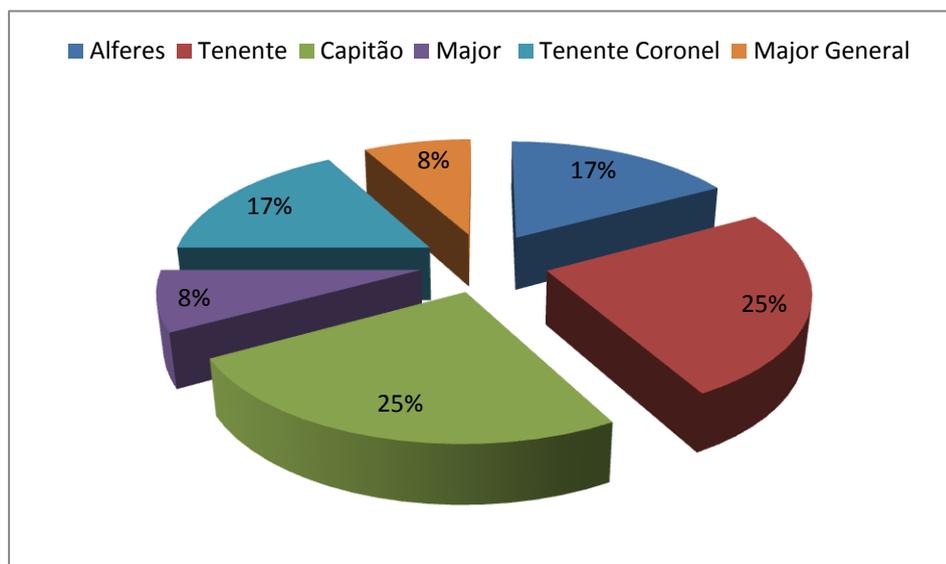


Gráfico n.º 14- Percentagem de Oficiais entrevistados

Tabela n.º 15- Caracterização da amostra

Entrevista	Género	Posto
1	Masculino	Alferes
2	Masculino	Tenente
3	Feminino	Capitão
4	Masculino	Capitão
5	Masculino	Tenente
6	Masculino	Alferes
7	Masculino	Tenente
8	Masculino	Capitão
9	Masculino	Tenente Coronel
10	Masculino	Tenente Coronel
11	Masculino	Major General
12	Masculino	Major

Apêndice H – Gráficos da análise de conteúdo das entrevistas

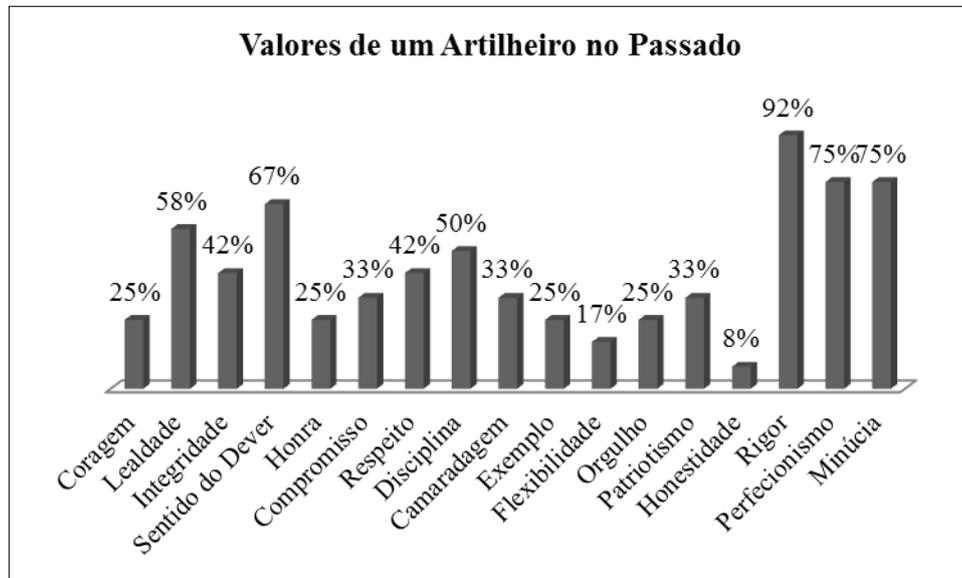


Gráfico n.º 15- Valores de um Oficial de Artilharia no passado

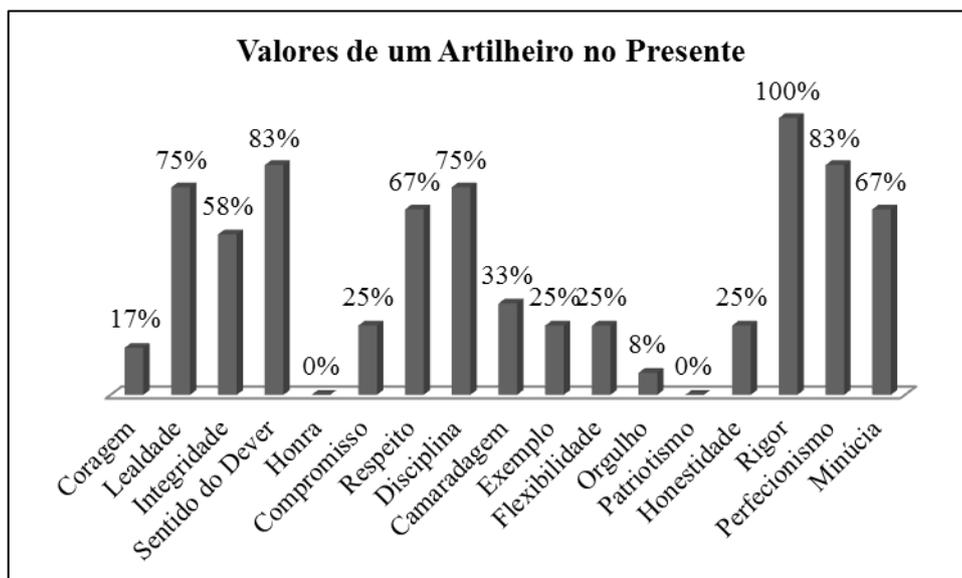


Gráfico n.º 16- Valores de um Oficial de Artilharia no presente

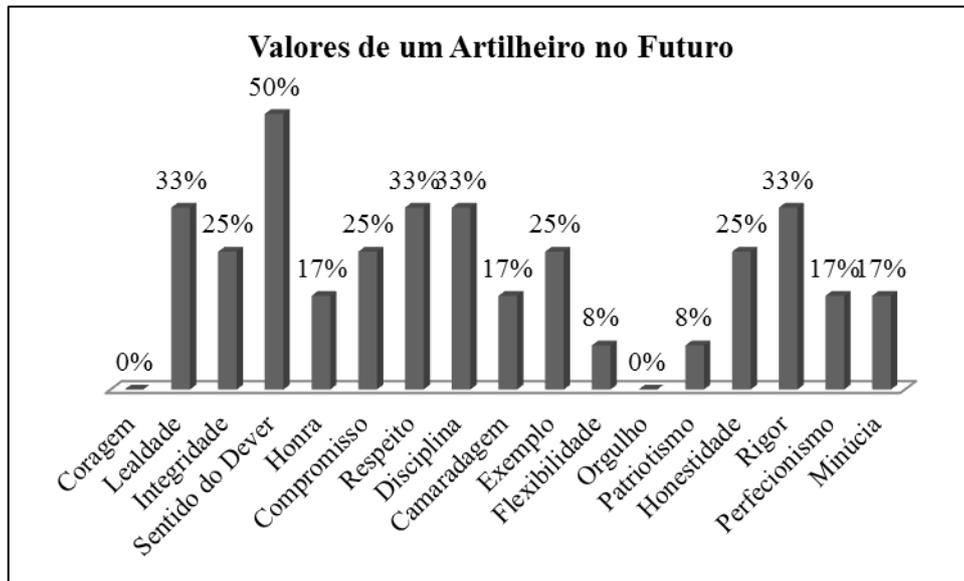


Gráfico n.º 17- Valores de um Oficial de Artilharia no futuro

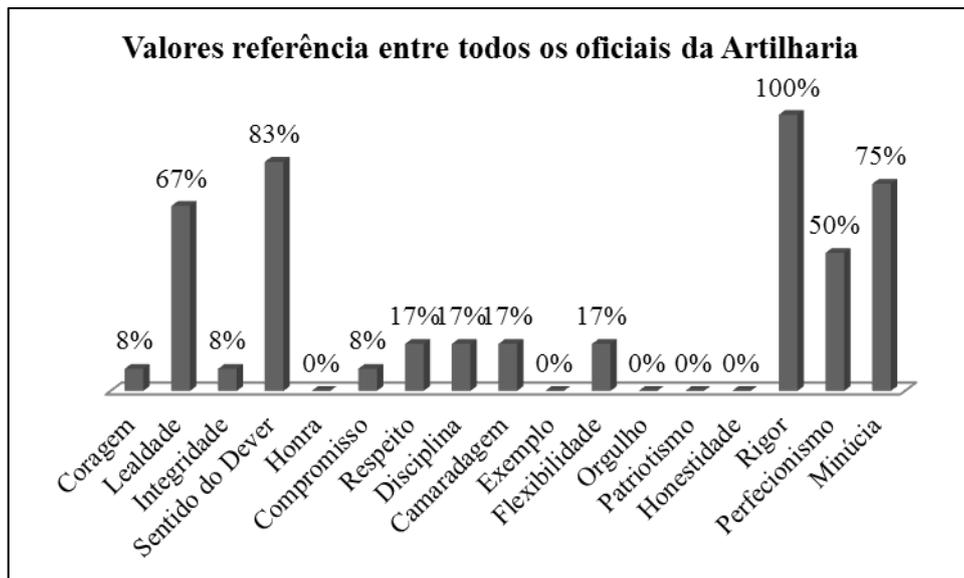


Gráfico n.º 18- Valores referência entre todos os Oficiais de Artilharia

Apêndice I – Tabela e gráfico do método de Lawshe

Tabela n.º 16- Respostas dado pelos entrevistados ao método de Lawshe

Valores	Essencial	Útil, mas não Essencial	Desnecessário	RVC
Coragem	4	7	1	-0,33
Lealdade	12	0	0	1,00
Integridade	11	1	0	0,83
Sentido do Dever	10	2	0	0,67
Honra	9	3	0	0,50
Compromisso	7	5	0	0,17
Respeito	8	4	0	0,33
Disciplina	11	1	0	0,83
Camaradagem	8	4	0	0,33
Exemplo	10	2	0	0,67
Flexibilidade	5	7	0	-0,17
Orgulho	3	7	2	-0,50
Patriotismo	5	6	1	-0,17
Honestidade	11	1	0	0,83

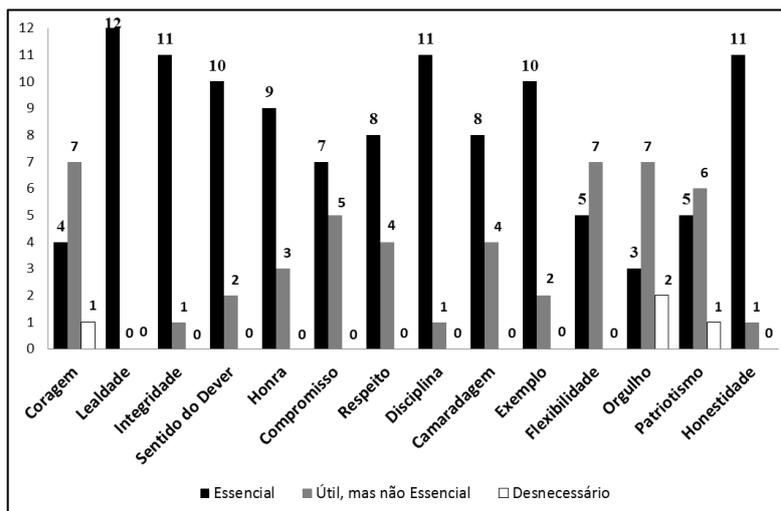


Gráfico n.º 19- Respostas dadas pelos entrevistados ao método de Lawshe

Apêndice J – Tabela da análise descritiva da amostra total

Tabela n.º 17- Médias e desvios padrão da escala de importância

Escala de Importância		
Valores	Média	Desvio Padrão
Lealdade	4,86	0,38
Integridade	4,72	0,51
Sentido do Dever	4,72	0,49
Disciplina	4,59	0,57
Exemplo	4,63	0,57
Honestidade	4,65	0,55
Rigor	4,59	0,61
Perfeccionismo	4,14	0,90
Minúcia	3,89	0,92

Tabela n.º 18- Médias e desvios padrão da escala de frequência

Escala de Frequência		
Valores	Média	Desvio Padrão
Lealdade	4,75	0,43
Integridade	4,67	0,49
Sentido do Dever	4,74	0,46
Disciplina	4,53	0,60
Exemplo	4,53	0,65
Honestidade	4,65	0,57
Rigor	4,54	0,60
Perfeccionismo	4,18	0,81
Minúcia	3,80	0,81

Anexo A – Modelo Metodológico

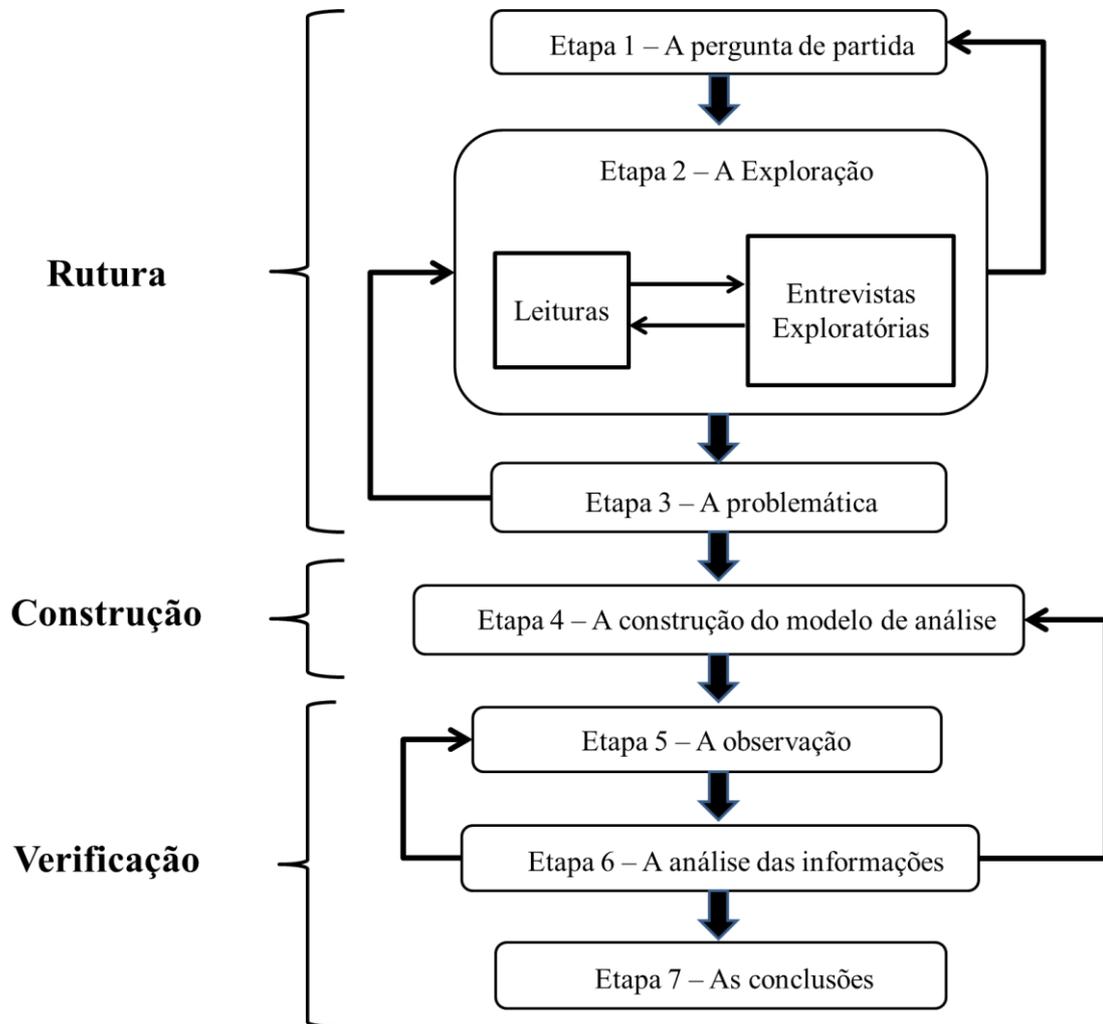


Figura n.º 5- Modelo Metodológico Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2005)