FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VALORES NAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOBRE O RECONHECIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADALBERTO LARRION CORRÊA

Rio de Janeiro, 1999

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VALORES NAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE SOBRE O RECONHECIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
ADALBERTO LARRION CORRÊA

E

APROVADA EM 05 DE AGOSTO DE 1999
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

PAULO REIS VIEIRA - Doutor

VALÉRIA DE SOUZA- Mestre

FANY MALIN TCHAICOVSKY - Doutor

Dedico esta dissertação aos meus pais, Luiz e Celeste, e à minha filha Natália. Aos primeiros por terem me ensinado a importância dos valores. À minha filha, por me fazer vê-los de uma maneira inteiramente nova.

"... Vós, os indivíduos, é que sois o problema do mundo. Sois vós o único problema, por quanto todos os demais problemas foram criados pela vossa relutância em vos ocupardes, em primeiro lugar de vós mesmos e vos compreenderdes a vós mesmos profundamente, completamente. Os problemas do mundo são os vossos próprios problemas, ampliados e multiplicados. O mundo está refletido em vós. Vós criastes o mundo e a vós incumbe transformá-lo. É pela vossa conduta, pela vossa maneira de viver, pela radical regeneração de vós mesmos, que sereis capazes de criar um mundo novo, onde não haja necessidade, nem lutas, nem explorações, nem guerras ... Cumpre a cada um de nós começar de novo, pois o mundo é o que somos."

I. Krishnamurti

AGRADECIMENTOS

Agradecer aqueles que, de maneira direta ou indireta, auxiliaram no desenvolvimento desta dissertação não é uma tarefa fácil. Enumerá-los aqui talvez não seja possível, sob pena de se cometer algumas injustiças. Neste sentido, antecipadamente, peço desculpas aos que aqui não constarem, garantindo, entretanto, que o auxílio não foi, em nenhum momento, esquecido ou menosprezado pelo autor.

Inicio agradecendo à Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas (FGV), pela forma como me recebeu, e por ter-me garantido as condições necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional ao longo dos anos do curso de mestrado e na realização desta dissertação.

Agradeço, de forma carinhosa, a todos os funcionários da Fundação Getulio Vargas que me auxiliaram e orientaram, do início ao fim das minhas atividades, sempre solícitos, pacientes e competentes, na realização de suas funções, tão importantes e fundamentais para que os alunos, alcancem seus objetivos. Gostaria de fazer uma referência especial ao pessoal da biblioteca, ao Joarez, a Vaninha e a Berenice da coordenação do Mestrado, que, pelo maior contato, contribuíram de forma decisiva para meu desempenho na Escola. Muito obrigado.

Aos professores da EBAP, meus sinceros agradecimentos pela forma competente e sincera com que aceitaram dividir o conhecimento e a experiência com este aluno, colaborando de forma decisiva no meu enriquecimento profissional e, sobretudo, pessoal.

Agradeço aos meus colegas pelo apoio, amizade e companheirismo que prevaleceu durante o período que dividimos as salas de aulas, os conhecimentos, as dúvidas e incertezas e também as alegrias. A nossa união foi fundamental para que chegássemos ao final desta etapa em nossas vidas.

Ao meu orientador, Professor Paulo Reis Vieira, quero aqui manifestar, não somente a minha gratidão, como também toda minha admiração. Professor que consegue aliar, como poucos, a competência do mestre com os sentimentos mais nobres que figuram nos grandes homens. Posso dizer, meu mestre, sem medo de errar, que ainda não descobri o que é maior em sua figura singular: se a sua inteligência ou o seu enorme coração. Muito obrigado por tudo.

Agradeço aos colegas da Policlínica Militar do Rio de Janeiro que, de uma maneira ou outra, colaboraram para que fosse possível a realização do meu Curso de Mestrado e desta dissertação.

Não poderia deixar de mencionar e agradecer aos membros das organizações que colaboraram com a pesquisa não poupando esforços no sentido de me auxiliar no que foi preciso. Agradeço ao Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos (CEBELA), à Central Única dos Trabalhadores (CUT) - Seção Rio de Janeiro, à Associação Comercial do Rio de Janeiro, à Associação União Contra as Drogas, à Associação dos Moradores da Vila do Vidigal, ao Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Rio de Janeiro e ao Partido Democrático Brasileiro (PMDB) - Diretório Regional do Rio de Janeiro.

Quero agradecer aos meus pais e a minha irmã Cláudia pelo incentivo constante, não medindo esforços para me auxiliar a prosseguir firme e resoluto no caminho que escolhi. Nem mesmo a distância, que separa o Rio de Janeiro da minha

amada terra natal, o Rio Grande do Sul, foi suficiente para arrefecer o entusiasmo e apoio que sempre me dispensaram. Do fundo do meu coração, obrigado.

Não posso deixar de agradecer aos meus sogros, Fernando e Ruth, e a tia Vera, pela forma carinhosa com que me receberam em sua casa e pelo auxílio em todos os sentidos, tornando possível que eu viesse a concluir esta dissertação. Posso dizer que a preocupação deles por mim se igualou a dos pais pelos filhos e, neste sentido, tornaram-se, os três, um porto seguro para este, muitas vezes, inseguro navegante. Muito Obrigado.

Faço um agradecimento especial aos meus pequenos Vinicius e Natália. Foi na sinceridade, no amor e na amizade deles que muitas vezes encontrei a força e a inspiração para continuar rumo ao meu objetivo. Jamais reclamaram dos longos períodos de ausência, parecendo compreender claramente e, mais do que isto, aceitar me dividir com os livros e o computador. Que Deus abençoe a inocência das crianças e nos permita aprender um pouco mais da vida com elas. Com todo meu amor agradeço ao meu casal de anjinhos.

Por fim, dedico algumas palavras àquela que foi, sem dúvida, a pessoa mais importante nesta minha caminhada: minha esposa Andrea. Dizem que todo grande homem tem por trás de si uma grande mulher. Sou, sem dúvida, um felizardo, pois tenho uma grande mulher, apesar de não ser um grande homem, e mais, ela não está atrás, e sim ao meu lado. Peço desculpas pelos momentos difíceis e que ela soube tão bem entender e relevar. Seu amor, carinho, paciência e dedicação foram, e continuam sendo, o meu apoio e incentivo na busca constante pelo crescimento. Não tenho como agradecê-la, mas posso dizer que a minha gratidão é do tamanho do meu amor.

Agradeço a Deus por ter colocado todas estas pessoas em meu caminho.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo refletir sobre a percepção dos valores nas Forças Armadas Brasileiras por segmentos da sociedade civil organizada.

Utilizando como base os estudos de diversos autores, procura desenvolver a fundamentação teórica sobre os valores e as organizações. Neste sentido, busca a construção das nuances explicativas, com base na conceituação e na importância dos valores, tanto para o ser humano como para as mais diversas organizações.

A pesquisa de campo se desenvolve por meio de questionários semi-estruturados, suscitando aspectos valiosos em relação aos indivíduos, às organizações militares e à sociedade com os valores de um modo geral.

ABSTRACT

This dissertation aims at studing the values that pervades the Brazilian Army, Navy and Air Force from the standpoint of the civil society structure.

While developing thoughts of various experts, it tries to gather theorical reasoning about values and organizations. So, it builts a clear net based on goals and significance of values as much for the human being as for several organizations.

The field search is the final result of well designed interviews that raise important aspects about relationships among individuals, military organizations and the society and values in general.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS v
RESUMO viii
ABSTRACT ix
SUMÁRIO x
APRESENTAÇÃO 1
CAPÍTULO I 3
INTRODUÇÃO 3
CAPÍTULO II 10
CONTEXTUALIZAÇÃO DOS VALORES 10
2.1 FILOSOFIA DOS VALORES: UMA HISTÓRIA A SER LEMBRADA 11
2.2 CONCEITUAÇÃO 16
2.2.1 VALORES 16
2.2.2 ORGANIZAÇÃO 20
2.3 IMPORTÂNCIA E FINALIDADE DOS VALORES 22
2.3.1 IMPORTÂNCIA DOS VALORES PARA O INDIVÍDUO 24
2.3.2 IMPORTÂNCIA DOS VALORES PARA A ORGANIZAÇÃO 27
CAPÍTULO III 31
AS FORÇAS ARMADAS 31
CAPÍTULO IV 50
VALORES: UMA ANÁLISE DE DADOS 50
TABELA 1 58
TABELA 2 60
TABELA 3 62
CAPÍTULO V 70
CONCLUSÃO 70

BIBLIOGRAFIA 74
ANEXO I 78
QUESTIONÁRIO 78
OS VALORES NAS FORÇAS ARMADAS 78
QUESTIONÁRIO 80
PARTE I - VALORES 80
PARTE II - VALORES NAS FORÇAS ARMADAS 81

APRESENTAÇÃO

O objetivo desta dissertação é identificar e analisar em que medida os valores nas Forças Armadas Brasileiras são percebidos por determinados segmentos da sociedade civil organizada.

A intenção de realizar o presente estudo surgiu da necessidade de aprofundar o conhecimento do assunto, impulsionado pela disciplina de Valores da Administração Pública, do Curso de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública. Despontou, naquela época, a idéia de trabalhar os valores aliados a um determinado tipo de organização possuidora de características e peculiaridades, que a tornam diferente das demais: a organização militar.

A escolha dos sujeitos, como elemento final, irrompeu da idéia de unir, em um único trabalho, a possibilidade de se levantar as percepções sobre os pontos acima mencionados, através de segmentos sociais organizados.

Tem-se, deste modo, um estudo sobre os homens, as organizações e a sociedade relacionados diretamente com os valores. Estes são os pontos de conjugação e vinculação às diversas obras que se encontram reunidas nesta dissertação.

Buscou-se apresentar e questionar, além de construir uma teia conceitual e contextualizadora, as diversas opiniões sobre os valores e as Forças Armadas, uma vez

que ambos não figuram, com grande fluência, nas questões acadêmicas de um modo geral.

Abdicou-se, por outro lado, de encontrar uma verdade evidente, ou pelo menos, uma uniformidade de pensamentos, dada a divergência de opiniões, sentimentos e percepções inerentes ao tema. Também é necessário enfatizar que não se pretende criar e propor modelos ou mesmo criticar às Forças Armadas como Instituições.

Acredita-se que a importância dos valores é por demais grandiosa, que impele o pensamento dos estudiosos do assunto a acreditar que, por mais que estude, menos se tem certeza dos conhecimentos adquiridos. Queremos acreditar no despertar individual, pelos tipos de questionamentos aqui levantados, e que é dever e preocupação de todos tratar, pelo menos em igualdade de condições, dos assuntos materiais e sentimentais, estes últimos tão, perigosamente, esquecidos.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

"Se o homem não sabe para que porto se dirige nenhum vento lhe será favorável." Sêneca

É inegável que, ao longo de sua evolução, o homem tem buscado incansavelmente, respostas aos mais diversos tipos de questionamentos com relação à sua existência. Atingiu, sem dúvida alguma, um nível tal de desenvolvimento que o possibilitou dominar quase que por completo a natureza. De maneira criativa, usando a inteligência, a força e tudo o mais que estiver ao seu alcance, desbravando todo e qualquer tipo de terreno e situação. O Orbe quase não possui mais fronteiras a serem desvendadas. O espaço sideral, aos poucos, vai se abrindo e se tornando claro diante dos olhares atentos e científicos do ser humano. É sem dúvida um alvorecer de uma nova era, que promete ser das mais encantadoras e que mostra o coroamento de séculos de expansão e progresso. Um mundo globalizado, sem fronteiras, pleno em tecnologia e ciência pronto a novos desafios e conquistas.

Será possível afirmar que, depois do que foi dito anteriormente, o homem é feliz e plenamente realizado como ser humano? Será que houve, ao longo desta trajetória, uma preocupação com o íntimo de cada indivíduo? Será que este estava preparado para um desenvolvimento tão veloz e igualmente violento? Na visão de Boff[1] as revoluções em sua totalidade "(...) exigiram uma altíssima taxa de iniqüidade

---

[1] BOFF, Leonardo. **Nova era: a civilização planetária.** São Paulo: Ática, 2ª ed.,1994, p.74

humana e ecológica. Milhões de pessoas, inumeráveis valores e bens culturais foram sacrificados e perdidos de forma irrecuperável."

Objetivando ingressar na área sobre um conhecimento mais diretamente endereçado ao indivíduo em suas aspirações, anseios, vontades, frustrações, enfim, sobre os seus sentimentos que se pretende abordar o assunto valores. São os valores tão importantes e necessários ao homem e às organizações das quais faz parte, mas, igualmente, tão pouco estudados e explorados.

Os valores são, inquestionavelmente, um assunto singular e fundamental ao ser humano. Entrementes, tratar sobre este assunto para o indivíduo isoladamente, seria, talvez, menosprezar o potencial e a abrangência que o tema permite. Foi neste sentido, buscando enfocá-lo sob o prisma do indivíduo conjugado às organizações das quais faz parte, que neste estudo, os valores serão relacionados a um tipo especial de organização: a militar.

Reunindo-se ainda, a sociedade como mensurador dos valores verificados nas organizações militares, busca-se determinar:

Em que medida são os valores nas Forças Armadas Brasileiras percebidos por segmentos da sociedade civil organizada?

Objetivando identificar e analisar o questionamento acima, serão discutidos os fundamentos básicos dos valores, a história de sua filosofia e suas conceituações, além de uma abordagem contextualizadora das Forças Armadas Brasileiras.

A relevância deste estudo está baseada, inicialmente, na importância que assumem os valores para as pessoas e para as organizações, estando estes sempre presentes nas interrelações em todos os níveis da conduta social. Não há sociedade

sem uma cultura, e não pode haver cultura sem valores. Além disto, julga-se relevante este trabalho por abordar Instituições singulares em qualquer sociedade do mundo: as Forças Armadas. Sendo elas tão participativas na vida nacional é essencial que se busque saber qual é efetivamente a opinião da sociedade a seu respeito. Como último ponto, porém não menos importante, julga-se, principalmente, ser este um estudo que possa ser aplicado em qualquer organização, pois trabalha o que o homem e a organização tem como um dos alicerces fundamentais: os valores.

O universo da pesquisa estará referido às Forças Armadas Brasileiras e aos segmentos da sociedade civil organizada. As primeiras, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica e que têm por missão Constitucional à defesa da Nação e à garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem. Estas Instituições militares são baseadas na hierarquia e na disciplina e que, de certa forma, exercem um certo fascínio e suscitam, muitas vezes, uma dualidade de opiniões da sociedade. Quanto aos segmentos da sociedade civil organizada, vale lembrar que a amostra se restringe a grupos organizados como partidos políticos, associações de moradores, sindicatos, organizações não governamentais e associações de classe.

Percorrendo o caminho e imaginando o contorno ideal ao raciocínio reflexivo, tornar-se indispensável transitar por mares que, ora se apresentarão bravios e perigosos, ora calmos e facilmente navegáveis. A ambigüidade, contudo, é que torna o assunto, desta dissertação estimulante e pleno de emoções, sendo necessário o levantamento de itens como:

- Identificar o grau de importância dos valores em geral para os segmentos da sociedade civil organizada;

- Identificar o grau de importância das Forças Armadas Brasileiras para os segmentos da sociedade civil organizada;

- Identificar o grau de reconhecimento dos valores nas Forças Armadas Brasileiras pelos segmentos da sociedade civil organizada.

Ao concluir a construção da base em relação ao citado acima pretende-se **identificar e analisar, em que medida são os valores nas Forças Armadas Brasileiras percebidos por segmentos da sociedade civil organizada?**

Para que o objetivo principal venha a ser alcançado este estudo delimita-se aos elementos ocupantes de cargos diretivos dentro das organizações selecionadas como objeto da amostra. Pretende-se assim ter uma visão de elementos com nível de formação educacional elevado e com poder de mando e decisão. Estes, teoricamente, possuem amplas condições de não só opinar sobre os valores nas Forças Armadas, como também sobre a importância sobre os valores de um modo em geral e também em suas organizações. Apesar de relevantes não serão coletadas as opiniões e sentimentos dos integrantes das Forças Armadas, de servidores públicos em geral e de funcionários das organizações escolhidas que não ocupem cargos de direção. Não serão contempladas as opiniões individuais dos cidadãos que não estejam vinculados aos grupos e organizações que compõe segmentos da sociedade civil organizada.

Ressalta-se, que não se tem por objetivo buscar um modelo alternativo para o sistema de valores das Forças Armadas, nem tampouco tecer críticas sobre o seu desempenho como Instituição. Pretende-se sim elaborar um trabalho de avaliação da percepção da sociedade sobre suas Forças Armadas, em termos de valores e importância, propiciando uma condição inicial para o surgimento de novos trabalhos e pesquisas que tenham por objetivo desenvolver o estudo sobre os valores, a sociedade, as diversas organizações e, fundamentalmente o homem.

Almejando o pleno êxito desta dissertação, que será possível alcançando o objetivo principal, será utilizada metodologia que irá permitir identificar e analisar os

valores nas Forças Armadas percebidos por segmentos da sociedade civil, bem como averiguar e comprovar, se possível, os fatores que venham a influenciar este reconhecimento.

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara[2], a pesquisa classifica-se quanto aos fins: **descritiva**, em virtude de procurar identificar a percepção dos valores das Forças Armadas pela sociedade civil organizada; **analítica**, tendo em vista a proposta de análise das percepções, fundamentada na pesquisa descritiva.

Quanto aos meios, baseando-se, igualmente, na taxonomia sugerida por Vergara[3], será utilizada a **pesquisa bibliográfica** devido a necessidade de um estudo sistemático com vistas ao entendimento teórico do tema da pesquisa; a **pesquisa documental** em razão da investigação e análise de documentos das Forças Armadas relacionados ao objeto do trabalho; a **pesquisa de campo** que ocorre por meio de instrumento semi-estruturado objetivando a complementação das pesquisas bibliográfica e documental, conectando o estudo teórico à realidade social e organizacional.

Como universo da pesquisa foram selecionadas organizações que fazem parte da sociedade civil organizada, sendo que algumas se recusaram a participar da pesquisa de campo. Serão aqui citadas apenas aquelas que colaboraram efetivamente com o trabalho, sendo elas: Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos (CEBELA), Central Única do Trabalhadores (CUT) - Seção Rio de Janeiro, Associação Comercial do Rio de Janeiro, Associação União Contra as Drogas, Associação dos Moradores da Vila do Vidigal, Sindicato dos Hotéis, Restaurantes,

---

[2] VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração.** Documento de trabalho nº 78. Rio de Janeiro:PUC/Departamento de Administração, 1990.

[3] VERGARA, Sylvia Constant. idem.

Bares e Similares do Rio de Janeiro e o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) - Diretório Regional do Rio de Janeiro.

Tendo por base o universo e a amostra selecionou-se os elementos componentes dos corpos diretivos das organizações como sujeitos da pesquisa. Adotou-se este critério de escolha, com o objetivo de realizar uma avaliação mais próxima à realidade das organizações, tanto com relação às Forças Armadas quanto aos valores.

A coleta de dados, com base no tipo de pesquisa selecionada, desenvolveu-se da seguinte forma: **pesquisa bibliográfica** que proporcionou a base teórico-empírica para o desenvolvimento do objeto do estudo, tendo por pressupostos as idéias, conceitos e reflexões extraídas dos livros, periódicos, jornais, teses e dissertações da área da antropologia, sociologia, filosofia, administração e áreas afins; **pesquisa documental**, com o levantamento e análise de informações retiradas de documentos oficiais, regulamentos e instruções gerais das Forças Armadas, tendo por objetivo a complementação e enriquecimento do estudo. A **pesquisa de campo**, como já mencionado, ocorreu através de questionários semi-estruturados que visavam alcançar informações detalhadas das percepções e julgamentos dos entrevistados.

Objetivando o tratamento dos dados coletados no instrumento da pesquisa de campo busca-se trabalhar e desenvolver uma análise qualitativa e quantitativa. Para que se possa desenvolver esta análise, neste sentido, será utilizado o **método hermenêutico**, cuja característica principal é a compreensão, a tradução e a interpretação das questões de significação.

É interessante, entretanto, que se façam algumas considerações a respeito das limitações que poderão ser encontradas percorrendo os caminhos que levarão esta dissertação ao seu destino final.

Como será trabalhado com as opiniões dos entrevistados, um limitador é a subjetividade que reveste o assunto, já que os fatores de ordem pessoal, social e, principalmente, política, podem intervir na manifestação da opinião real.

Outro fator importante a ser destacado é uma possível alteração na percepção dos dados por parte dos entrevistados, uma vez que possuem uma visão parcial da realidade e estão impregnados pela visão de mundo de cada um.

A subjetividade do assunto também é uma limitação às respostas e às análises posteriores. Os entrevistados e o analista são possuidores de uma visão de mundo oriunda de suas formações pessoais e sociais, sendo dotados de certas características individuais e de uma individualidade que não poderão ser medidas e consideradas.

Apesar destes pontos acima considerados e, em razão deles mesmos, esta é uma dissertação que percorre o caminho da complexidade e simplicidade ao mesmo tempo, juntando a razão e a mais pura emoção de cada elemento envolvido. Serão trabalhadas conjuntamente as linhas que permitirão a confecção da teia das discussões, das reflexões, das dúvidas, das certezas, dos medos, dos percalços e, finalmente, da vitória.

A vitória, porém, não será alcançada apenas com a resposta ao problema que caracteriza o objetivo principal desta dissertação. Ela será atingida a cada passo dado, pois em cada um eles haverá, com certeza, o descobrimento de uma minúscula parte da grande vitória final: o descortinar da alma do homem.

CAPÍTULO II

CONTEXTUALIZAÇÃO DOS VALORES

> "Proclamamos primeiro como valores: não o inconsciente, mas a consciência; não o abandono, mas a vontade; não o entulhamento de crânios, mas a verdade." Malraux (1901-1976), Os Conquistadores, Posfácio.

Nos dias de hoje a globalização deixou de ser uma tendência para se tornar realidade. Fala-se, cada vez mais, em uniformidade de procedimentos, de comunicações instantâneas via internet e de uma infinidade crescente de novas tecnologias que permitem à humanidade um desenvolvimento tão rápido quanto indiscriminado.

Ao que parece a preocupação com o ser humano e seus sentimentos se encontra relegada a patamar secundário dentro desta "louca" corrida. O estresse, o dia-a-dia das grandes cidades, a constante preocupação com a violência, a sobrevivência, os apelos comerciais e de consumo desenfreado, colocam o homem numa posição à margem de todo este processo. Onde fica a família, o amor, a amizade, enfim, como estão nossos valores mais subliminares no mundo atual? Será que vivemos numa era de total mudança de valores? Quais são os valores mais importantes hoje em dia? Onde estão eles, no próprio indivíduo, nas diversas organizações, na sociedade?

É na busca de uma base para a formação do arcabouço teórico para o assunto, que este capítulo enfocará, em primeiro lugar, um pouco da história da Filosofia e da Teoria do valores, os conceitos de valores e organizações.

Posteriormente, buscar-se-á identificar a finalidade e a importância dos valores para o indivíduo e para as organizações.

2.1 FILOSOFIA DOS VALORES: UMA HISTÓRIA A SER LEMBRADA

Torna-se difícil precisar a época em que o homem passou a preocupar-se com os valores, tanto aqueles considerados próprios da pessoa quanto aqueles mais comuns, ou seja, da sociedade. Entretanto, poderá ser verificado nas linhas seguintes, as formas e como, ao longo da evolução do pensamento humano, alguns filósofos procuraram identificar e tratar os valores. Não se trata de relacionar todos os pensadores que trabalharam o tema em questão, mas sim procurar sucinta e resumidamente, expor àqueles julgados com uma maior participação e importância para o desenvolvimento deste estudo.

A Teoria dos Valores ou Filosofia dos Valores, embora como termo, seja recente, o assunto, como objeto, já era tratado na antigüidade clássica. Sócrates é, segundo Hessen[4], o primeiro pensador de importância da matéria, resumindo suas idéias no "combate ao relativismo e subjectivismo dos *Sofistas*; a luta pela *objectividade* e *absoluteidade* dos valores éticos".[5]

Platão seguiu seu mestre, buscando porém um caminho diferente de Sócrates, quando adota uma postura relacionada às Idéias. Torna-se necessário salientar que os

---

[4] HESSEN, Johanes. **Filosofia dos valores.** Coimbra: Armênio Amado Editor, 3ª ed. ,1967. p.24

[5] Idem. Ibidem. p.24-25 - grifo do autor.

principais conjuntos de idéias apresentados em Fédon "são extraídos ou da esfera dos valores estéticos e morais (o Belo, o Bom), ou das relações matemáticas (o Grande)"[6].

Pode-se dizer que também Aristóteles trabalha o assunto, não as idéias como Platão, mas na busca de explicações para o homem e o universo sob uma ótica de ligação com a forma. Aristóteles[7] defendia, como objetivo principal de uma investigação ética, descobrir a verdadeira causa da existência do homem. Esta causa seria a busca pela felicidade ou do bem, que somente seria conseguida pela alma quando o ser humano desempenhasse atividades que o realizassem plenamente. Hessen[8] acredita que, para este filósofo, o valioso passa a ter, antes de tudo, uma conotação cósmica.

Stern[9] expõe que, apesar destes pensadores terem estudado sobre a ética, a utilidade, a beleza dentre outros, não chegaram a perceber que existem entre eles algumas coisas em comum e que poderiam ser estudados por uma disciplina especificamente. Esta disciplina é conhecida, atualmente, como Filosofia dos Valores ou Axiologia.

Para Hessen[10] foi Immanuel Kant, filósofo prussiano, que deu a maior contribuição para a Filosofia dos Valores na chamada Filosofia moderna. Kant, em oposição a Aristóteles, reconduz a idéia dos valores do cosmos para a consciência individual da pessoa. É a consciência moral a grande morada dos valores éticos.

---

[6] Baseado em **Platão Diálogos** [São Paulo]: Nova Cultural, 1996. p.20

[7] Baseado em **Aristóteles** São Paulo: Nova Cultural, 1996. p. 21

[8] HESSEN, Johannes. Op. Cit. p.25

[9] STERN, Alfred. **La filosofia de la história y el problema de los valores.** Buenos Aires: Editorial Universitária, 1963. p.116

[10] HESSEN, Johannes. Op. Cit. p.26

Lotze, segundo Hessen[11], seria o pai da moderna Filosofia dos Valores, pois introduziu "definitivamente na consciência filosófica contemporânea os conceitos de <<valor>> e de <<valer>> (...) contrapondo o mundo dos valores ao mundo do ser". Acreditava que o ser humano apreende o valor por uma forma particular de sentir espiritual, sem contudo, deixar de possuir o ser e o valor um veio comum.

Nietzsche, por sua vez, defendeu a inversão dos valores com o objetivo de substituir aqueles que julgava serem tidos como verdades imutáveis. Propõe-se a transmutar todos os valores, em especial os do cristianismo, pois, segundo ele, tudo é manobrável de acordo com o interesse dos ditos superiores, inclusive as palavras e, também e principalmente, os valores. Dizia que o homem era " (...) o criador dos valores, mas esquece sua própria criação e vê neles algo de "transcendente", de "eterno" e "verdadeiro", quando os valores não são mais do que algo "humano, demasiado humano".[12]

Através de Brentano a Filosofia dos Valores teve significativo acréscimo, uma vez que reconhecia o problema dos valores com características únicas e especiais. Dujovne[13] salienta que, para este pensador, os valores partiriam "(...) de la peculiaridad de la vida psíquica del hombre."

Segundo Dujovne[14], Ralph Barton Perry embasou sua teoria sobre valores através do conhecimento do modo de atração ou repulsão a determinado objeto ou bem. Coloca que o valor positivo de um bem, por exemplo, é a soma de certas características como universalidade, cor, harmonia, e que o negativo é a ausência

---

[11] HESSEN, Johanes Idem. Ibidem. p. 26

[12] LEBRUN, Gérard (Org.). **Nietzsche** São Paulo: Nova Cultural, 1996. p.7

[13] DUJOVNE, León. **Teoria de los valores y filosofia de la história.** Buenos Aires: Paidos, 1959. p.22

[14] DUJOVNE, León. Idem. p.42-45

destas características ou seus opostos. Reconhece, entretanto, que é fundamental o conhecimento consciente da forma de atração exercida para quem avalia.

É necessário destacar a importância de Bertrand Russell por ser este pensador contrário às idéias de Perry. Ainda segundo Dujovne[15], para Russell "cuestiones tales como los valores están enteramente fuera del dominio del conocimiento". Ressalta, o pensador, que expressamos as nossas próprias emoções quando afirmamos que algo tem valor, seja o bom ou o mau.

Max Scheler ocupa sem dúvida um lugar de destaque na Filosofia dos Valores. Este filósofo alemão, que sofreu forte influência de Edmund Husserl, o formulador do método fenomenológico, procura a aplicação de tal método ao universo dos valores. Crê que cada pessoa teria seus valores individuais próprios, únicos e insubstituíveis, que possui também sua individualidade singular, concreta e essencial e, igualmente, distinta de todas as demais.

Os valores para Scheler, de acordo com Dujovne[16], "(...) son captados mediante uma intuición emocional. Por la intuición emocional se capta también el ordem jerárquico de los valores." Scheler[17] salienta que a inversão mais profunda sofrida pela hierarquia valorativa na moral moderna, encontra-se na subordinação dos valores vitais aos valores da utilidade, ou seja, "a subordinação do que é nobre ao que é útil".

Nicolai Hartmann desenvolve sua Teoria dos Valores baseada na crença de um ontologismo para os valores. Neste sentido eles seriam encarados como entes em si

---

[15] DUJOVNE, León. Idem. Ibidem. p.55

[16] DUJOVNE, León. Idem. Ibidem . p.85

[17] SCHELER, Max. **Da reviravolta dos valores.** Petrópolis: Vozes, 1994. p.165

mesmos, independentes entre si e que, segundo Dujovne[18], rechaça frontalmente o sistema de hierarquização dos valores de Max Scheler.

Rickert aborda a Teoria dos Valores sob uma ótica objetivista, através da visão fundamental dos valores na determinação da característica do conhecimento histórico, uma vez que este é a criação de bens com diferentes espécies de valores. Utiliza-se, segundo Dujovne[19], da noção de valor para poder caracterizar a cultura frente a natureza, e complementa seu ponto de vista, admitindo se constituírem os valores um sistema aberto.

Importante, também, foi o trabalho desenvolvido pelo filósofo Georg W. Frederich Hegel. Segundo Dujovne[20], para este pensador, seria a história uma destruidora de valores, e que todos os demais estariam, por assim dizer, subordinados a um valor essencialmente político que, em sua máxima manifestação hierárquica, seria o Estado.

Emilio Durkheim, sociólogo francês, segundo Morgan[21], defendia que "o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, (...) crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados (..)". Para Dujovne[22], Durkheim acreditava que cada sociedade era possuidora de valores relativos, embora fossem objetivos para as pessoas que as integram.

---

[18] DUJOVNE, León. **Teoria de los valores y filosofía de la história.** Buenos Aires: Paidos, 1959. p.112

[19] DUJOVNE, León. Idem. p.210

[20] DUJOVNE, León, Idem. Ibidem. p.244-268

[21] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. p.117

[22] DUJOVNE, León, Idem. p.397

Na verdade inúmeros outros pensadores trataram direta ou indiretamente sobre valores. Não cabe, entretanto neste estudo, citá-los, uma vez que o objetivo, nesta primeira etapa do capítulo, foi o de mostrar como se desenvolveu o pensamento da Teoria dos Valores, e como o assunto suscita dúvidas e controvérsias. Após esta pequena revisão da história da Filosofia dos Valores, é necessário que se busque uma resposta para uma questão de suma importância: o que são valores?

2.2 CONCEITUAÇÃO

2.2.1 VALORES

O objetivo principal, a partir deste momento, é procurar dar continuidade à construção da base teórica sobre assunto, estendendo o pensamento e as idéias colocadas no item anterior. Paralelamente, será dada continuidade às reflexões e fundamentações conceituais objetivando buscar, fundamentalmente, definir o que são valores.

Gibson, Ivancevich e Donnelly[23], citando Edward Spranger, definem valores como sendo "a constelação de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão do mundo de uma pessoa".

---

[23] GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., & DONNELLY JR, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processo.** São Paulo: Atlas, 1981. p.62

Paulo Roberto Motta[24] enfoca os valores individuais como "produto da experiência social de cada pessoa e, portanto, passíveis de explicação por fatos antecedentes, observáveis no ambiente em que ela vive e trabalha". Defende, desta forma, que o homem é, na sua essência, a criação do sistema social, onde a mente receberia os estímulos e as impressões do exterior (meio social) e reagiria sob a forma de atitudes determinando o comportamento. Pode-se observar que não há uma conotação positiva ou negativa quando existe uma referência axiológica[25].

Vázquez[26] coloca que "Nem o objetivismo nem o subjetivismo conseguem explicar satisfatoriamente a maneira de ser dos valores". Afirma, ainda, que os valores seriam produtos da criação humana realizando-se somente no homem e pelo homem, entendido aqui como um ser histórico-social e não simplesmente como indivíduo.

Já Antônio Ferreira Lima[27] acredita serem os valores "conceitos que fornecem um senso de direção comum e um guia para o comportamento individual e grupal."

Ely Chinoy[28] possui a seguinte visão sobre os valores:

> "Além das idéias cognitivas e expressivas, os homens também aprendem e partilham os valôres que lhes governam a vida, os padrões e ideais pelos quais definem suas metas, escolhem um curso de ação e julgam-se a si e aos outros: êxito, racionalidade, honra, coragem, patriotismo, lealdade, eficiência. Tais valôres não são regras específicas de ação mas preceitos gerais a que os homens se sujeitam e a cujo respeito propendem a ter sentimentos vigorosos. Representam igualmente as atitudes partilhadas de aprovação e desaprovação, os juízos do que é bom ou mau, desejável ou indesejável, em relação a pessoas, coisas, situações e acontecimentos específicos."

---

[24] MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997. p.45

[25] A palavra Axiologia é derivada do grego *axios*, que significa valor.

[26] VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1993. p.126

[27] LIMA, Antônio Ferreira Cultura organizacional: conceito e funções deste fenômeno tão comentado e tão pouco entendido. In: *Revista Brasileira de Administração*. Ano VIII, nº 21, março 1998. p.40

[28] CHINOY, Ely. **Sociedade: uma introdução à sociologia.** São Paulo: Cultrix, 5ª ed., 1967. p.64-65

Pierre Furter[29] compreende que "os valores são entendidos como as projeções das essências que os homens fazem para si mesmos, na contingência das suas atividades". É, segundo este autor, permanente, inalterável e eterno sendo, desta forma, a vestimenta do que é a essência.

Habermas[30] aborda valores como o produto residual nominalista de uma crítica que vem de séculos, sendo, na realidade, o enfático conceito de indivíduo ao qual se orientou outrora exclusivamente a teoria.

Para Hunter Lewis[31], o termo valor é utilizado freqüentemente de maneira livre como sinônimo para crenças pessoais sobre o bom, o justo, o belo, ou seja, crenças pessoais, que nos impelem tanto para as ações quanto para um tipo particular de comportamento e modo de vida.

Na visão das Forças Armadas os valores

> "representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos. Não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com a sociedade, a cultura ou a época. Não podem ser vistos nem ouvidos mas, apesar disto, influenciam de modo consciente ou inconsciente o comportamento e guiam o indivíduo e o grupo".[32]

Observando as conceituações aqui aludidas, se identifica claramente que a complexidade do assunto advém do caráter subjetivo que o reveste. Falar de valores é, em muitas ocasiões, mexer com o íntimo dos indivíduos, expô-los à própria realidade,

---

[29] FURTER, Pierre. **Educação e vida.** Petrópolis: Editora Vozes, 6ªed. , 1973. p.110

[30] HABERMAS, Jügen. **Ciência y técnica como "ideologia".** Madrid: Editorial Tecnos,, 2ª ed., 1994 p.163

[31] Traduzido de LEWIS, Hunter. **A question of values: six ways we make the personal choices that shape our lives.** New York: 1st HarperCollins pbk.ed., 1990.p.7

[32] Extraído das Instruções Provisórias 20-10 - Liderança Militar do Estado Maior do Exército, 1ª ed, 1991. p.5-3

obrigando-os a se despir das máscaras do dia-a-dia e se reconhecer como ser humano. Tarefa árdua, penosa e nada fácil, por não ser o homem apenas resultado de uma combinação genética, como também e, principalmente, um somatório das experiências e influências do seu meio social.

Destarte os valores podem ser vistos como positivos ou negativos, dependendo da circunstância e, fundamentalmente, do contexto social e histórico em que estiverem envolvidos.

Alicerçado nestas concepções e objetivando balizar este estudo, será utilizado como entendimento de valores, **o produto das percepções, dos julgamentos e dos conceitos de bem, crenças, sentimentos e atitudes que orientam, direcionam e definem os padrões de comportamento do homem e conseqüentemente dos grupos sociais.**

Vale ressaltar, entretanto, que, de acordo com Gibson, Ivancevich & Donnelly[33], os padrões ou conceitos sintetizadores dos valores das pessoas e organizações devem ser efetivamente aceitos e incorporados, conscientemente ou não, de modo definitivo pelos indivíduos, pois só assim se tornarão padrões ou critérios para a orientação dos homens. Em complemento a esta idéia, compreende-se a concepção de valor como individual, sofrendo também as influências do meio social e histórico.

Após percorrer os caminhos conceituais que permitiram o entendimento do que são os valores para o homem, é mister, que se avance no estudo, enfocando um assunto deveras importante. Sob a ótica de Goffman[34], um ponto básico para a moderna

---

[33] GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., & DONNELLY JR, James H. op. cit. p.62

[34] GOFFMAN, Erwing. **Manicômios, prisões e conventos.** São Paulo: Perspectiva, 4ª ed., 1961. p. 17

sociedade "(...) é que o indivíduo tende a dormir, brincar e trabalhar em diferentes lugares, com diferentes co-participantes sob diferentes autoridades(...)". Pretende-se, neste sentido, buscar o entendimento de algo tão importante quanto imprescindível ao ser humano: a organização.

2.2.2 ORGANIZAÇÃO

Falar de organização é falar, também, do homem, uma vez que ambos andam lado a lado e escrevem juntos a história do mundo e das civilizações.

Todo o desenvolvimento adquirido ao longo de milhares de anos decorre, em sua grande maioria, da reunião de pessoas que perceberam a necessidade e a lógica de combinarem seus esforços para a melhoria das suas condições. É preciso que se esclareça que esta reunião não acontece por acaso, é necessário que este grupo tenha certos graus de afinidades e, por conseguinte, sejam estabelecidas normas e diretrizes para que o grupo tenha um mínimo de organização e, porque não dizer, legitimidade.

Na visão de Etzioni[35] são as organizações "(..) unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". Koontz & O'Donnel[36] acrescentam a este conceito a idéia que a organização tem seu nascimento vinculado à necessidade do ser humano de cooperação. Idéia também defendida por Kast & Rosenzweig[37] quando salientam que

---

[35] ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 9

[36] KOONTZ, Harold & O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração.** São Paulo: Pioneira, 13ª ed., 1982. p. 252

[37] KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**São Paulo: Pioneira,. 4ª ed. , 1992. p. 5

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

"A tendência a organizar ou a colaborar em relacionamentos interdependentes é inerente à natureza humana".

Morgan[38] acrescenta que as organizações não se propõe, na maioria das vezes, como um fim em si mesmas. Seriam, isto sim, instrumentos instituídos para alcançar fins distintos. Segundo ele, esta afirmação encontra respaldo na derivação da palavra organização, do grego *organon*, que significa instrumento ou ferramenta.

As definições, entretanto, evoluem à medida que a complexidade do mundo e as novas necessidades vão surgindo nos mercados de atuação de cada organização.

Corrêa & Pignataro[39] definem a organização como

> "um somatório de esforços conjuntos de diversos elementos combinados a fatores internos e externos, inseridos em um contexto amplo, que propiciam a ela uma série de informações que concorrerão, após sua leitura e interpretação, para a tomada de decisões com o propósito de atingir os resultados desejados".

Mintzberg[40] salienta que as organizações se estruturam objetivando "(..) apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes".

Para Chanlat[41] a organização "seria definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços". Segundo

---

[38] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. p.24

[39] CORRÊA, Adalberto Larrion & PIGNATARO, Andrea Ferraris. Formas de gestão e sistemas de informação: uma análise de seu inter-relacionamento. Trabalho apresentado à disciplina Políticas Públicas II da Escola de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1º semestre, 1996. p.8

[40] MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995. p.17

[41] CHANLAT, Jean -François (Coord.). **O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993. p.89

o autor, ainda, é também o local utilizado pelos os indivíduos com o objetivo de alcançar seus próprios objetivos.

Em suma **organização é a associação de indivíduos, com um certo grau de afinidade, que buscam, através da combinação de esforços, alcançar objetivos comuns, dentro de um determinado contexto social e histórico.**

Em complemento à definição de organização entendida para fins deste estudo, ressalta-se a importância de reconhecer a existência de uma estrutura invisível formadora de crenças, ritos, rituais, atitudes e conhecimentos alicerçados no inter-relacionamento dos indivíduos construindo as nuances formadoras do que pode-se chamar de "alma da organização", ou seja, os seus **valores**.

Após terem sido trabalhados os conceitos que alicerçam a estrutura teórica do trabalho, avançar-se-á no estudo objetivando identificar a importância efetiva dos valores para os indivíduos e para as organizações.

2.3 IMPORTÂNCIA E FINALIDADE DOS VALORES

Antes de discorrer sobre a importância e a finalidade dos valores para os indivíduos e para as organizações, é necessário uma reflexão sobre o texto de Leonardo Boff[12]:

---

[12] BOFF, Leonardo. **Nova era: a civilização planetária.** São Paulo: Ática, . 2ª ed., 1994. p.76

> "O gesto do líder indígena da Bolívia, Ramiro Reynaga, por ocasião da visita do Papa àquele país em 1985, é simbólico para toda uma linha de pensamento crítico. Ele entregou ao Papa uma carta na qual, em nome dos indígenas, dizia: "Nós, índios dos Andes e da América, decidimos aproveitar a sua visita para devolver-lhe a sua Bíblia, porque em cinco séculos ela não nos deu nem amor, nem paz, nem justiça. Por favor, Santidade, tome de novo sua Bíblia e devolve-a a nossos opressores, porque eles necessitam de seus preceitos morais mais do que nós. Desde a chegada de Cristóvão Colombo, se impôs à América, com força, uma cultura, uma língua, uma religião e valores próprios da Europa. A espada espanhola que de dia atacava e assassinava o corpo dos índios, de noite se convertia em cruz que atacava a alma índia". O Papa nada pôde dizer. Teve uma atitude digna: chorou."

Embora não seja objeto deste estudo, apesar da atualidade, importância e interesse que o assunto desperta, é mister destacar algumas considerações a respeito de cultura organizacional. Como assegura Ricoeur, citado por Furter[43], são os valores "as leis de uma leitura do absoluto refletido pela cultura".

Schelling[44] acredita que "(..) a cultura se torna um substantivo coletivo para padrões de comportamento socialmente adquiridos através da tradição, linguagem, costumes, crenças e instituições". Ao tratar sobre a cultura, se evidencia, claramente, que um dos seus componentes mais importantes são os valores. Os valores são ingredientes específicos que colaboram na formação e fundamentação das culturas.

Teve-se por objetivo, com esta breve introdução, chamar a atenção para a importância dos valores e das culturas, desde seus aspectos mais individuais até os coletivos.

Como ficou evidenciado no texto de Boff, a não percepção dos valores, ou sua incorreta interpretação, pode caracterizar uma "agressão" ao ser humano, à

---

[43] FURTER, Pierre. **Educação e vida.** Petrópolis: Vozes, 6ª ed. , 1973. p. 115

[44] SCHELLING, Vivian. **A presença do povo na cultura brasileira: ensaio sobre o pensamento de Mário de Andrade e Paulo Freire.** Campinas: Unicamp, 1990. p.28

sociedade, à cultura e à organização que marcará definitivamente suas vidas por longos períodos. Evidenciando-se, deste modo, a necessidade de ir além das conceituações já realizadas, passar-se-á, neste momento, a discorrer sobre a importância dos valores para o indivíduo.

2.3.1 IMPORTÂNCIA DOS VALORES PARA O INDIVÍDUO

Muitos pensadores e filósofos, de épocas remotas, já demonstravam claramente a preocupação com aspectos ligados à conduta, às atitudes, ao pensamento e a outros aspectos voltados ao comportamento do homem e das sociedades. Pessanha[45], por exemplo, afirma que Sócrates interessava-se por "(...)tudo que ao homem diz respeito, examinando o que é o piedoso e o ímpio, o belo e o vergonhoso, o justo e o injusto, a sabedoria e a loucura, o valor e a pusilanimidade(...)".

Os valores desempenham um papel importante na formação e no desenvolvimento do ser humano, por serem os padrões que definem suas tendências de comportamento e enquadramento no grupos sociais.

No nascimento, o ser humano ainda não possui a exata dimensão de suas possibilidades, sendo sua percepção social limitada ao relacionamento com a mãe. Ferreira[46] sustenta que "Nascemos sensíveis e somos afetados pelas coisas que nos

---

[45] PESSANHA, José A. Motta (Org). **Sócrates** São Paulo: Nova Cultural, 1996. p.59

[46] FERREIRA, Nilda Teves. **Cidadania: uma questão para a educação.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. p.107

cercam". Entretanto, durante o desenvolvimento se inicia um processo de percepção e assimilação das nuances sociais para o pequeno ser.

Neste sentido, pode-se inferir a existência de uma sistematização social na formação da estrutura psicológica do indivíduo, onde ocorre a simbiose dos aspectos psicológicos mais íntimos e pessoais do indivíduo com aqueles inerentes à sociedade onde se insere como membro.

Jung[47] dividiu o que chamou de material psicológico em conteúdos conscientes e inconscientes, sendo os primeiros, pessoais, sem uma reconhecida validade geral, e os últimos, impessoais (coletivos), possuidores de uma validade reconhecidamente universal.

Esta interação resultante do choque e, ao mesmo tempo, da necessária união do íntimo de cada ser humano com as influências e características dos grupos que o cercam, são fundamentais para a formação do mesmo. É a identificação com o conjunto que gera o seu compromisso, sendo as atitudes similares, entre os membros do mesmo grupo, um dos pontos de união. Dessa interação, resultam a unidade e a segurança dos integrantes do grupo e, também, a confiança pessoal de cada componente em si mesmo.

Richmond[48], em seu estudo sobre a obra de Piaget, salienta que, no processo do aprendizado e crescimento individual, estão presentes, oscilando em termos de julgamento e percepção, os fatores sociais, como, por exemplo, as normas de conduta. Complementa o autor, que esta profunda relação entre as atitudes sociais e

---

[47] JUNG, Carl Gustav. **O eu e o inconsciente.** Petrópolis: Vozes, 1982. p. 152

[48] RICHMOND, Peter Graham. **Piaget: teoria e prática.** 2ª ed., São Paulo: IBRASA, 1981. p.123

personalidade são definidas "como parte integrante do processo inteiro de desenvolvimento estrutural e aumento da estabilidade de equilíbrio intelectual"[49].

Desta forma, pode-se discorrer sobre a importância e finalidade dos valores para a formação e a conduta do indivíduo. São os valores que alicerçam o desenvolvimento e a preparação para a vida em sociedade. São, na verdade, os delimitadores das ações e os parâmetros para julgamentos e as decisões a serem tomadas. São os balizadores de procedimentos e o rumo para o progresso pessoal e social.

Não existiria seres humanos sem valores, nem mesmo um grupo ou sociedade, pois estes são a ligação de grande parte da relações sociais. Por outro lado, não há como refletir sobre valores destituídos de seu principal ingrediente: o homem.

A importância dos valores para o ser humano é vital, chegando a tornar-se condição prioritária para alcançar a realização em todos os níveis. Hessen[50] enfatiza tal importância quando salienta que o indivíduo "que tiver uma errada concepção dos valores não conseguirá imprimir à vida o seu verdadeiro e justo sentido".

Existe, entrementes, a necessidade do ser humano buscar o conhecimento sobre seus valores e dos grupos sociais de que faz parte. Conhecê-los é fundamental para o crescimento e julgamento dos sistema de valores vigentes no íntimo de cada um e na sociedade. Maslow[51] entende que os valores são descobertos pela própria pessoa no seu íntimo, embora sejam, também, escolhidos e até mesmo criados pelo próprio indivíduo.

---

[49] RICHMOND, Peter Graham. Idem. p.124

[50] HESSEN, Johannes. Op. Cit. p.23

[51] MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 19(?). p. 209

Depois de refletir sobre valores e o homem, é necessário que se prossiga a análise objetivando a continuidade do tema. Não é possível deixar de salientar que, como já mencionado anteriormente, apesar de possuir o indivíduo importância capital é fundamental não ser destituído de seu mérito e função social.

2.3.2 IMPORTÂNCIA DOS VALORES PARA A ORGANIZAÇÃO

Nesta época de constantes mudanças, é essencial que se destaque a importância dos valores como parte integrante da organização.

Na concepção de Paulo Roberto Motta[52], seriam os valores ditos culturais as "crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Muitas vezes são incorporados à missão da empresa". Para Guerreiro Ramos[53], "Os valores humanos tornam-se *valores econômicos*, no sentido moderno, e todos os fins têm a mesma categoria."

Sob a ótica de Morgan[54], freqüentemente se visualiza a organização como uma máquina estruturada que deveria funcionar com fluidez e grande tranqüilidade, tendo exclusivamente uma visão mecânica de sua estrutura, onde se relega a um segundo plano seus atributos humanos.

---

[52] MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1997. p.109

[53] RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação das riquezas das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 2ªed., 1989. p.38 (grifo do autor)

[54] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. p.17

Não se pode, neste sentido, deixar de enfatizar que as organizações existam em razão do homem. É vital para o desenvolvimento e a continuidade que a mesma se identifique com seus membros. São os valores os elementos agregadores de vital importância para a sobrevivência das organizações. Graham & Hays enfatizam esta importância quando colocam a profunda admiração que se sente pela eficiência, produtividade e pelo crescimento, chamando atenção entretanto, para a sensação de desconforto que sente o indivíduo com pessoas e até mesmo com culturas que "carecem de uma estrutura de valores comparável"[55].

Roberto Ziemer[56] destaca as conseqüências nefastas que podem ocorrer com organizações que desenvolvem o que chamou de "duplo vínculo". É na verdade um comportamento que poderia ser chamado de dupla personalidade no ser humano. O que ocorre é um falso apoio e manutenção de valores oficiais em confronto com valores implícitos, estes representando a "sombra da organização", mas que são os responsáveis efetivos por modelar o comportamento e as atitudes das pessoas, gerando uma cultura esquizofrênica e dividida, comprometendo sobremaneira a organização.

Morgan[57] chama a atenção para as muitas faces que podem assumir as organizações. O autor se utiliza de diversas metáforas onde, em uma delas, coloca as organizações como prisões psíquicas para o ser humano, em decorrência da capacidade natural do mesmo de se tornar um prisioneiro de sua própria criação. Esta prisão psíquica, ao qual o autor se refere, está diretamente relacionada ao grau de controle e de confinamento que são, em muitos casos, como realmente as organizações são percebidas por seus componentes.

---

[55] GRAHAM, Cole Blease & HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. p.13

[56] ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas.** São Paulo: Atlas, 1996. p.103-104

[57] MORGAN, Gareth. Op. Cit. p.205.

Visualizar a organização como um ente estático, rígido e definido é um erro de avaliação. Ela respira e vive o clima que diariamente seus componentes dividem numa teia de inter-relacionamentos. Esquecer o componente humano da organização é esquecer, por exemplo, que, além dos membros e órgãos dentre outros, é o homem composto de sentimentos. Morgan[58] salienta a importância para as bases éticas de uma organização, enfatizando que "a organização é humana no seu sentido mais completo".

Para Francisco Gomes de Mattos[59], "Só desenvolvendo valores e investindo em filosofia de empresa é que vamos garantir a continuidade organizacional, a perpetuidade das instituições".

As organizações são, em síntese, um todo estruturado, uma combinação de diversos fatores e componentes. Buscar o desenvolvimento e o envolvimento de alguns em detrimento de outros, pode comprometer definitivamente sua estrutura. Relegar a um patamar secundário seus aspectos humanos, principalmente, os valorativos, é comprometer a dinâmica e, conseqüentemente, o futuro da organização. Nas palavras de Inês Habara[60], encontra-se o respaldo para esta visão:

> "Um forte motivo para que tantas vezes sintamos que as tecnologias fracassaram frente aos problemas sociais gerados é que as técnicas não direcionam sozinhas o nosso destino. As pequenas decisões diárias também influenciam. Essas decisões são controladas pelas coisas que valorizamos e em que acreditamos. Não adianta ter boas intenções, nem adotar modernos métodos de trabalho, se faltam bons princípios para a tomada de decisões. Todas as formas de ação precisam ser embasadas em bons valores, senão os sistemas computacionais se tornam grilhões, a produção se torna exploração, a qualidade se torna dominação, o assistencialismo se torna dependência insustentável, a crítica se torna anulação de esforços e a ética se torna silêncio estagnante".

---

[58] MORGAN, Gareth. Idem. p.236

[59] MATTOS, Francisco Gomes de Cultura e valores no processo de internacionalização das economias: o desafio do humano. In: *Revista Brasileira de Administração.* Ano V, nº17, 1995. p.71

[60] HABARA, Inês Trabalhando os valores culturais nas organizações. In: *Decidir: a revista de quem decide.* Ano V, nº49, agosto, 1998. p.19

Em decorrência a todas às observações e aos pensamentos expostos, pode-se concluir que tão, ou mais importante que uma definição acerca dos valores, é entender e aceitar sua importância fundamental para os indivíduos, as organizações e para a própria sociedade. Os valores são, na verdade, poderosos instrumentos a serem trabalhados em benefício do homem, tornando-o, individual e coletivamente, mais humano, mais realizado, e conseqüentemente, mais feliz.

Após ter sido realizado, neste capítulo, o trabalho com objetivo de formar o arcabouço teórico e conceitual do tema, discorrer-se-á sobre a Contextualização das Forças Armadas, buscando-se assim, o encadeamento lógico deste estudo.

CAPÍTULO III

AS FORÇAS ARMADAS

Si vis pacem, para bellum (Se queres a paz, prepara-te para a guerra).

O homem, desde os primórdios, possui, como uma de suas características básicas, o instinto de sobrevivência, característica esta comum a todo e qualquer ser vivo. Sempre que um elemento de uma espécie se sente ameaçado, é natural que procure agir com o intuito de defesa, seja ela caracterizada por uma tentativa de fuga ou camuflagem ou por uma suposta condição de agressividade. O homem naturalmente obedece esta "lei natural" e procura igualmente defender e preservar a si e aos seus. O que o difere dos ditos irracionais, é uma característica própria que o faz proceder de modo semelhante ao descrito anteriormente, diferenciando-se apenas pelo motivo que leva o ser humano a também agir de maneira belicosa: a conquista ou expansão do poder.

Naturalmente, limitando-se esta forma de ação a um indivíduo contra outro, tem-se um embate, talvez numa disputa para identificar o mais forte, o mais capaz, ou, quem sabe, para resolver alguma diferença pessoal entre ambos. Ampliando este universo, imagine dois ou mais grupos, numa disputa violenta, onde o uso da força e o preparo para enfrentar a situação prevalecerão e o vencedor será aquele que melhor reunir e empregar as variáveis anteriormente descritas. Tem-se, assim, a guerra tão temida, odiada, repudiada, mas, igualmente, tão necessária para preencher os anseios de conquista e de desenvolvimento do homem desde os tempos mais longínquos.

Vale enfatizar que esta condição belicosa do ser humano o levou a desenvolver cada vez mais instrumentos de conquista capaz de subjugar seus inimigos de maneira tão implacável, que colocou em risco a própria sobrevivência da espécie e do planeta. Exércitos foram se desenvolvendo ao longo dos tempos com armas mais eficientes para destruição e homens cada vez mais preparados para operá-las e aceitar a luta e, até mesmo, a morte em combate, por uma razão julgada justificável.

Faria[01] coloca que "O primeiro choro de um recém-nascido é o seu grito de guerra que marca o conflito emocional entre a mãe e o filho". A força da frase citada talvez choque o leitor inicialmente, mas é de importância capital o seu entendimento, se a pretensão for o conhecimento e a compreensão da natureza humana. O poder nada mais é do que o exercício diário dos seres vivos na busca da sobrevivência, se adequando, evidentemente, a própria escala de necessidades a serem atendidas. Não se deve ter em mente, quando o assunto é poder, apenas as atitudes destinadas à sobrevivência e continuidade da espécie. Na verdade, o poder é algo bem mais importante para os seres humanos, tornando-se, verdadeiramente fundamental, um desejo e, em muitos casos, uma obsessão. Desta forma, se pode definir poder segundo Weber, citado por Galbraith[02], como "a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas".

Esta afirmativa parece reforçar a idéia da íntima ligação entre poder, conflito e guerra, e, até mesmo, de uma ruptura de um estado de suposto equilíbrio em uma relação.

O poder, porém, não é algo nocivo, que deva ser encarado como um mal aos indivíduos, e sim como um dos muitos sentimentos que povoam o ser humano. É, antes

---

[01] FARIA, A. Nogueira de. **Poder & domínio.** Rio de Janeiro: EDC-Editora Didática e Científica, 1991. p.1

[02] GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1986. p.2

de mais nada, uma vinculação à personalidade de cada indivíduo ou de um grupo definido.

Os fatos históricos, desde os mais remotos até os mais atuais, dão mostras de que os conflitos bélicos marcam o caminho da humanidade de maneira profunda. Inúmeras foram as ocasiões em que houve o confronto entre povos com causas e objetivos diversos. A guerra foi, e continua a ser, uma realidade presente em toda a história da humanidade. Pode-se dizer que a história do homem se confunde com a própria história das guerras. É impossível dissociar um do outro, pelo simples fato de não haver guerras sem homens, nem tão pouco homens sem guerras.

Mas o que vem a ser a guerra? Será apenas e tão somente um ato de violência?

Na definição de Clausewitz[63], "a guerra é pois um ato de violência destinado a forçar o adversário a submeter-se à nossa vontade". Como se pode observar, na definição deste autor, é um ato de força e violência, com o objetivo de sobrepujar um inimigo, não importando qual venha a ser o motivo para a contenda. Destaca-se assim, que a guerra é um instrumento utilizado pelo ser humano, objetivando a imposição de sua vontade e a demonstração clara de seu poder bélico, pelo uso da força. Não há uma escala ou um limite para a guerra. Ela pode ser desencadeada por motivos políticos, ideológicos, territoriais, raciais, econômicos, envolver direta ou indiretamente civis, homens, mulheres, crianças, doentes, enfim, envolver os mais diferentes segmentos sociais .

É difícil precisar o surgimento das forças armadas, ou exércitos nos primórdios da civilizações, mas eles surgiram da necessidade de defender ou

---

[63] CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra.** São Paulo: Martins Fontes, 1996. p.8

conquistar povos vizinhos em que possuíam certos interesses. Vislumbrou-se que a reunião de homens com missões definidas para o combate trazia melhores resultados na condução dos conflitos, sendo, esta prática, já utilizada nas caçadas no tempo das cavernas. Nestas caçadas, cada elemento possuía uma missão definida, sendo um determinado grupo responsável pelo rastreamento do animal, outro, por sua perseguição, havendo ainda aqueles que tinham a missão de atirar contra ele suas lanças e seus tacapes para, finalmente, abatê-lo. Esta divisão de responsabilidades possibilitava ao grupo uma série de vantagens, principalmente, nas caçadas a animais de grande porte, o que foi aproveitado para os confrontos com os grupos rivais.

Notadamente estas técnicas foram ganhando um contorno cada vez mais definido e direcionado para os embates entres os inimigos. As táticas foram se desenvolvendo, assim como as armas e os artefatos bélicos. A importância dos homens armados, bem como seu poder, também crescia à medida que os conflitos passavam a ter importância e proporções cada vez maiores. O guerreiro passou a ser uma espécie de classe social com características e distinção próprias de cada povo. Na Grécia antiga, tem-se um exemplo claro desta distinção, entre duas cidades importantes, quanto ao tratamento dispensado aos guerreiros. Enquanto Atenas era uma cidade cultural, mais voltada à filosofia, à arte e à democracia, muito embora tivesse seu exército constituído, era Esparta a dedicar maior espaço e importância à arte da guerra, preparando seus filhos desde muito cedo à rusticidade da vida militar.

Desta maneira foi crescendo a importância dos militares, juntamente com o crescimento das cidades e povos. No Egito, Felipe da Macedônia, depois seu filho Alexandre, os Assírios e, principalmente, Roma expandiram seus domínios na antigüidade, muito em função de seus exércitos, bem formados, treinados e dirigidos e que se especializavam cada vez mais na arte do combate. Pensar em conquistas ou mesmo a manutenção da liberdade, era pensar num exército preparado para as vitórias.

Embora muitos dos exércitos da antigüidade fossem constituídos, em sua maioria, por elementos oriundos da sociedade, começava a aparecer, principalmente durante a Idade Média, a figura do soldado mercenário, ou seja, aquele que combatia por quem lhe pagasse o melhor preço. Essa prática se mostrou pouco eficaz ao longo da história, embora tenha sido muito utilizada, uma vez que aqueles que lutavam por uma causa na qual acreditavam como, por exemplo, a defesa de suas terras, obtiveram êxitos mais significativos.

Maquiavel[04], em O Príncipe, defendia a idéia que as bases para o Estado eram boas leis e boas armas, e que as forças militares, em que o Estado se apoia, poderiam ser próprias ou mercenárias. Apoiado por estas últimas, nenhum Estado estaria seguro, segundo as palavras do pensador:

> "Quero, contudo, demonstrar mais claramente a má qualidade destas tropas. Os capitães mercenários ou são grandes militares ou não são nada; se o forem, não te poderás fiar neles, porque aspirarão sempre à própria glória, ou abatendo a ti, que és o patrão, ou oprimindo a outrem contra a tua vontade. Se não forem grandes capitães, arruinar-te-ão por isso mesmo".

As armas próprias eram as ideais para um governante, que sem elas estaria a mercê da sorte, devendo ser constituídas por súditos ou cidadãos, possuidores de outras aspirações que não a glória pela glória, ou o simples pagamento em riquezas.

Mesmo os exércitos próprios não possuíam, ainda, uma definição quanto à sua constituição, sua temporalidade e seu profissionalismo. Alguns eram reunidos apenas em tempos de guerra, enquanto que outros, nos tempos de paz, viviam com poucos recursos financeiros e materiais, sendo, até mesmo, desviados de suas atribuições. Segundo Huntington[05], foi na Prússia no ano de 1808 que, com base em um

---

[04] MAQUIAVEL, Nicolau, **O príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. p.78

[05] HUNTINGTON, Samuel P., **O soldado e o estado.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.

decreto governamental sobre o padrão básico do profissionalismo dos oficiais, surgiriam as bases para a carreira profissional dos soldados. Como podemos observar, apesar de ser antiga a prática da guerra e a constituição dos exércitos, a carreira militar é, na verdade, bastante recente.

Viviam, assim, os exércitos de várias nações a experimentar épocas variadas de grande sucesso e prestígio social, particularmente nos períodos de conflitos, contrastando com outros de profundo descrédito e desatenção da própria população a que se propunha defender.

É possível afirmar que o surgimento das forças militares do Brasil se confunde com o próprio descobrimento do país, datado do ano 1500. Na verdade, não possuía, ainda, a terra do pau-brasil, uma força efetivamente constituída, mas a preocupação da Coroa de Portugal era comprovada com o início da colonização, permitindo aos donatários das terras não só o poder de governar suas capitanias, mas conferindo-lhes, também, o exercício do poder militar eram, deste modo, conforme o pensamento de Sodré[66], os governadores e capitães das terras. Segundo o historiador, a legislação militar no Brasil tem início no ano de 1534, com a Carta de Doação, sendo ampliada em 1548, com o Regimento do Governador Geral do Brasil, este destinado a Tomé de Sousa, que segundo Sodré era o "(...) Regimento não é apenas uma carta política de extraordinária importância, é também uma diretriz militar"[67].

A preocupação de Portugal se devia ao povoamento e à fortificação do litoral da Colônia, uma vez que o interesse internacional pelas riquezas naturais crescia sobremaneira. Neste sentido, teve Tomé de Sousa a incumbência de fortalecer e marcar

---

[66] SODRÉ, Nelson Werneck, **A história militar do brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 3ª ed., 1979.

[67] SODRÉ, Nelson Werneck idem. p.19

definitivamente a posse da terra, submetendo pela força, se preciso fosse, aqueles que opusessem resistência à determinação da Coroa Portuguesa.

Neste primeiro momento, as forças militares da colônia eram compostas singularmente, ou seja, não possuíam uma identidade nem mesmo um sentido de organização ou o dever de proteção à Pátria. Eram, na verdade, constituídas, separadamente, com comandantes próprios e sem integração e unidade. Mas a vida na Colônia era muito insipiente tornando as dificuldades de locomoção e comunicação enormes devido à grande quantidade de terra a ser desbravada, protegida e, principalmente, ocupada. Surgiram as milícias que guarneciam as fortificação ao longo da costa e as propriedades rurais, constantemente atacadas pelos índios. A preocupação com a segurança dos empreendimentos na terra a ser ocupada é, mais uma vez, demonstrada com o inicio do movimento de entradas e bandeiras, que tinham, como objetivo, a exploração do interior, sendo elas constituídas com estruturas altamente militarizadas.

Em 1548, ocorre a criação da milícia como guarda territorial e a chegada de Portugal do primeiro exército regular vindo com Tomé de Souza. Era, de acordo com Hayes[68], "uma força com sede urbana, a serviço oficial dos interesses reais, (..) atuou como força centralizadora, sobrepondo-se às milícias e às ordenanças". Esse exército era, em sua maioria, constituído por degredados expulsos de Portugal por terem cometido diversos tipos de crimes. Como se pode observar, o Exército regular inicia com diversos problemas que acompanham-no por praticamente todo período colonial. Dentre os principais, pode-se citar: os baixos vencimentos e os constantes atrasos de pagamento, o recrutamento realizado nas classes sociais mais baixas, a falta de recursos, a utilização em funções não militares, o preparo deficitário da oficialidade já

---

[68] HAYES, Robert Ames, **Nação Armada: a mística militar brasileira.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1991, p.18

que dificilmente eram enviados a Portugal para aperfeiçoamento, tudo aliado ao fato de não possuir um mínimo de prestígio social. Hayes[60] afirma que "Em síntese, o *status* institucional do exército regular era deplorável".

Observa-se, entretanto, uma tímida mudança nos sentimentos de ambos os lados, tanto na sociedade quanto no exército regular, quando a Colônia começa a sofrer o assédio de nações estrangeiras, principalmente da Holanda. Inicia-se a existência, por parte de todos, de uma preocupação com a formação de um exército efetivo que viesse a garantir a proteção e unidade do território. Quando da primeira invasão holandesa, o exército regular obtém auxílio do exército espanhol, e é reestruturado nos moldes deste. Porém, é com a invasão holandesa e as lutas para sua expulsão, que efetivamente tem início o processo de criação do exército regular brasileiro. Cresce, com este episódio, a importância dos homens do povo, caracterizada pela tática de guerrilhas utilizadas para vencer um inimigo mais poderoso e experiente no aspecto militar.

É no monte Guararapes que tem início o Exército Brasileiro, lutando lado a lado brancos, negros e índios, a gene das raças que formam o povo do país. É, ainda, muito precoce tal perspectiva, entretanto, são necessárias outras medidas no tocante à própria expectativa da Coroa e da população para que se vislumbre, efetivamente, um exército forte, coeso e arraigado aos anseios de mudança.

Seguem-se as lutas na Cisplatina com a conquista de Montevidéu e a derrota de Artigas, e, a partir deste momento, incorpora-se o espírito da preparação do ensino militar para as forças armadas com a criação da Real Academia dos Guardas Marinhas e, posteriormente, a Academia Real Militar.

---

[60] HAYES, Robert Ames idem. p.19 (grifo do autor)

A fase colonial, no tocante à organização das forças militares, segundo Sodré[70], se encerra em agosto de 1831 com a criação da Guarda Nacional, tendo, como característica marcante, segundo o mesmo autor, o detalhamento que se segue:

> "Se abstrairmos as particularidades, os traços circunstanciais e secundários, e refizermos as grandes linhas dessa evolução colonial, partindo de um plano, verificaremos que a missão das forças militares, durante os três séculos de dominação lusa, pode ser resumida no seguinte: assegurar a empresa da colonização. A forma de assegurar essa empresa e, portanto, de cumprir a missão, desdobrar-se-ia em três aspectos: apossar-se do território, manter o território e expandir a conquista do território."

Mesmo com a separação do Brasil de Portugal, fato ocorrido com a Independência, não houve uma mudança significativa na estrutura de organização em termos militares. A nova Nação independente estava, pois, subjugada não mais à Coroa, e sim aos interesses comerciais, econômicos e financeiros, representados agora pela Inglaterra.

Embora reunidas para a Independência, as forças armadas brasileiras não possuíam unidade necessária para ser considerada um exército efetivo. Na verdade, nada mais eram do que a soma das milícias, ordenanças e o exército regular. As duas primeiras se destinavam à manutenção ou à obtenção de interesses particulares locais, enquanto que a última, aos interesses oficiais do Império. Somente, em situações de ameaça comum, se uniam para pelejar lado a lado. O exército regular, durante o primeiro império, continuava a ser relegado a segundo plano, sendo tratado de forma desinteressada e sem condições de evolução. O recrutamento continuava a ser realizado nas classes sociais menos favorecidas, e a prática de recrutamento de elementos não aceitos e perigosos socialmente, se mantinha como no período Colonial.

---

[70] SODRÉ, Nelson Werneck Op.cit. p.58

Para completar, os claros[71] existentes com a saída de considerável número de soldados portugueses, foram contratados estrangeiros, em detrimento dos nativos, bem como era dado tratamento evidentemente diferenciado aos oficiais portugueses.

Na realidade, não possuía o exército a confiança da sociedade, da classe política, nem tampouco do Império. A sociedade não se identificava com ele e, juntamente com os políticos, julgava um poder perigoso nas mãos do Imperador. Este, por sua vez, temia uma nacionalidade que já dava claros sinais através da cisão entre oficiais brasileiros e portugueses.

Dom Pedro I abdica sem que haja ganho para o exército, talvez tenha, na verdade, sofrido mais uma perda de um prestígio já cambaleante. Cria-se a Guarda Nacional que era vista como o elemento que detinha a confiança para a manutenção do trono em choque com o Exército, ainda vinculado a Dom Pedro I.

De fato, o que ocorreu com a criação da Guarda Nacional foi a dissolução das milícias e ordenanças, e a conseqüente dissolução do próprio Exército. Buscava-se, embora ainda não claramente, uma instituição forte e arraigada ao sentimento nacional, onde os ideais de uma pátria efetiva pudessem se desenvolver e florescer. José Honório Rodrigues, citado por Hayes[72], expõe, como se encontrava naquele momento, a situação militar:

> "A indisciplina estava tão generalizada e as conspirações eram tão freqüentes que foi necessário dissolver o Exército, reduzindo a efetivos meramente simbólicos, e criar a Guarda Nacional, adestrada e comandada pelo Maj. Luís Alves de Lima e Silva, futuro Duque de Caxias, que foi obrigado a contestar seu pai, o Regente Francisco Lima e Silva, e dedicar todos os seus esforços e apelar para os recursos disciplinares com o objetivo de obter a paz, de forma que através das páginas da história do Império o Exército fosse visto apenas como servidor da Constituição e da legalidade".

---

[71] Expressão muito utilizada no meio militar que indica o número de vagas não preenchidas.

[72] HAYES, Robert Ames Op. cit. p.55

Se por um lado Hayes aponta como fundamental a mudança de situação e o papel desempenhado por Caxias para uma "reformulação" do Exército através da Guarda Nacional, Sodré defende, por outro lado, que esta era o instrumento necessário aos objetivos da classe dominante. Empregava-se, assim, a efetiva neutralização das forças armadas de terra, que seriam colocadas em segundo plano, com todas as vantagens e prerrogativas para a Guarda Nacional. Sodré[73] argumenta, ainda, que se excluía a Marinha deste contexto, uma vez que "a nação não se reconhecia nele (Exército), não se via nele representada, mas sim na Marinha".

Com as revoltas eclodindo por quase todo o Império, este é um período muito conturbado politicamente, muito embora, apesar de toda atividade bélica, não trouxesse, a maioria destes conflitos, alteração no quadro de importância para as forças armadas.

Entrementes é com a Guerra do Paraguai que a situação começa a se modificar. Primeiro, porque existe a necessidade de um reaparelhamento para enfrentar um inimigo, que, além de valoroso, possuía um exército bem aparelhado e adestrado. Não se podia imaginar combater os paraguaios apenas com nosso deficiente Exército regular e com a tropilha farroupilha, por mais valorosos que ambos se apresentassem. A Guerra do Paraguai, na visão de Izecksohn[74], "(...) apresentou um nível de sofisticação tecnológica desconhecido nesta parte do continente", o que colocou a dura realidade das nossas forças armadas mal preparadas, decorrente de vários anos de penúria de recursos materiais e humanos, bem como o profundo descaso de nossas autoridades e sociedade. Não obstante, não havia tempo para recuperar o espaço perdido com interesses pessoais e políticos, e "(...) as exigências da guerra levaram o

---

[73] SODRÉ, Nelson Werneck Op. cit. p.134

[74] IZECKSOHN, Vitor. **O cerne da discórdia.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. p.38

Exército a se adequar, na prática, às características de um conflito que o ensinava, dolorosamente, a ser eficiente".[75]

Tal conflito de proporções continentais é um marco na história da América Latina e, porque não dizer, na história do Brasil e, fundamentalmente, de suas Forças Armadas. Se a Marinha teve um papel de destaque no conflito, é o Exército que obtém a maior vitória, tanto no campo militar como, principalmente, no político.

Hélio Silva[76] destaca que a história militar do Brasil fica quase que circunscrita à atuação do Exército, já que a Marinha atuou isoladamente em três episódios, e, posteriormente, adotou uma política de secundar o Exército em suas ações. Segundo o mesmo autor, é após a vitória na Guerra do Paraguai que o Exército "toma consciência da sua força e unidade e elege os seus heróis e líderes".[77]

Inicia-se, deste modo, uma nova fase na vida Nacional, onde as Forças Armadas, até então relegadas a meros espectadores da vida política do país, aspiram por uma maior participação de cidadania junto a outros segmentos sociais. Percebe-se um descontentamento cada vez mais evidente no seio da tropa. Começam a surgir os primeiros indícios de um apoio militar à questão republicana, contra uma monarquia prestes a ser destituída.

A República é proclamada em 15 de novembro de 1889, tendo a aliança de republicanos civis e o apoio e a participação direta dos militares. Na realidade, a

---

[75] IZECKSOHN, Vitor. Idem. Ibidem p.39

[76] SILVA, Hélio. **O poder militar.** Porto Alegre: L&PM Editores Ltda., 1984. p.33

[77] SILVA, Hélio Idem.Ibidem. p. 33

República, sob a ótica de Hélio Silva[78], "foi um golpe militar planejado por Benjamin Constant e executado por Deodoro da Fonseca, com a adesão de Floriano".

Observa-se, a partir deste ponto, a participação cada vez maior dos militares, que, deste momento em diante, passarão à condução dos destinos da Nação. Deixaram de ser meros instrumentos de governo e passaram a ser o próprio governo. As forças armadas passam por um período de amadurecimento, onde questões pessoais foram sendo relegadas a um plano secundário, e, segundo Celso Castro[79], "estava tomando forma a "classe militar".

O século vinte marca, definitivamente, a participação dos militares diretamente no campo político, quer participando de eleições como candidatos, quer tomando o poder pela força bélica.

As lutas armadas são uma constante no início deste novo período, tendo, por exemplo, Floriano Peixoto, sucessor de Deodoro, que governa pela força para manter e consolidar a República. Ficou conhecido como o Marechal de Ferro, pela forma como desempenhou seu papel no sentido de evitar um retrocesso para a época.

Após Floriano, sucedem-se Presidentes civis, que retomam a antiga prática da política por interesses. Apesar de não haver mais o "fantasma" do Império, as classes políticas civis procuram se manter no poder, sabedoras que era preciso afastar definitivamente os militares do cenário político. Inicia-se, então, a "política dos governadores", situação que só será alterada com a Revolução de 1930.

---

[78] SILVA, Hélio Idem. Ibidem. p.44

[79] CASTRO, Celso. **Os militares e a república: um estudo sobre cultura e ação política.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995. p.89

No ano de 1918, foi extinta a Guarda Nacional e criada a Escola de Aviação (o Ministério da Aeronáutica seria criado somente em 1941).

A década de vinte marca uma mudança significativa na doutrina militar brasileira com a contratação da Missão Militar Francesa, tendo, por objetivo, o coroamento das reformas para modernização do Exército iniciadas em 1905, apesar de ser, ainda, uma constante a falta de recursos e de uma política efetiva para as forças armadas.

A Missão, que veio credenciada como uma das vitoriosas da 1ª Grande Guerra, dava fundamental importância ao conhecimento dos problemas nacionais, e procurava fazer ver que o Exército era o reflexo da Nação. Destacava, entre outros pontos, os seguintes princípios, segundo Hayes[80]:

> "a profissão das armas constitui-se num sacerdócio, e não num emprego como outro qualquer, simplesmente para ganhar a vida; o exército era da nação e da pátria; o exército era o grande mundo, através do qual passava a juventude da nação; e o exército, a bandeira, o povo e a nação eram inseparáveis".

Mário César Flores relata que a Marinha recebeu a Missão Naval Americana aproximadamente na mesma época que o Exército recebia a Missão Militar Francesa. Distingue-se o fato da Missão Naval Americana reforçar a doutrina da missão clássica da Marinha, ou seja, voltada à defesa externa. Ainda, segundo Flores[81], "essa propensão agravou sua perda de expressão diante do Exército na política nacional (...)".

Vislumbra-se uma mudança significativa na mentalidade da sociedade e da própria Instituição, talvez levados pelos acontecimentos decorrentes da 1ª Guerra

---

[80] HAYES, Robert Ames Op.Cit. p.122

[81] FLORES, Mário César. **Bases para uma política militar.** Campinas: UNICAMP, 1992. p.47

Mundial. Este conflito de grandes proporções mostrou para a sociedade, talvez pela primeira vez, a efetiva importância das Forças Armadas e de se produzir o essencial para o país.

Coelho[82] coloca que a década de 20 intensificou de forma efetiva o estímulo para o desenvolvimento em dois pontos principais que se tornaram permanentes para o Exército Brasileiro: a modernização da força aliada ao constante desenvolvimento profissional. Destaca, ainda, que os instrutores da Missão Militar Francesa exerceram grande influência sobre a jovem oficialidade, iniciando, assim, um movimento natural de renovação do Exército.

O ambiente nos idos de 1920 é marcado pela insatisfação com a política de alianças de grupos que se mantinham no poder. Segundo Sodré[83], não haveria condição de se reestruturar e modernizar o exército tornando-o compatível com as exigências do momento, se a política dirigente da sociedade à qual o exército deveria ser o espelho, continuasse baseada na manutenção dos interesses particulares, principalmente, dos latifundiários.

Em 1922 e 1924 eclodem movimentos militares, tendo por origem, segundo Coelho[84], "fatores tipicamente militares, de natureza política (...) no sentido restrito de que inspiravam-se aqueles movimentos num enfoque crítico sobre as relações entre o Exército, por um lado, e o regime político e o Governo, por outro". Inicia-se o "tenentismo", símbolo mais visível da insatisfação dos jovens oficiais aliado ao anseio de mudança política e institucional.

---

[82] COELHO, Edmundo Campos. **Em busca de identidade: o exército e a política na sociedade brasileira.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976. p.83

[83] SODRÉ, Nelson Werneck. Op.Cit. p.201

[84] COELHO, Edmundo Campos. Op.Cit. p. 84

A década de 30 se inicia com o desfecho da união entre os militares tenentistas e os políticos que perceberam a força do movimentos dos jovens oficiais e a tendência política mundial, somado ao abalo sofrido pela grave crise de 1929. A revolução de 1930 é um marco histórico nacional e, porque não dizer, uma ruptura dentro das próprias Forças Armadas. Esta ruptura, que abalou os alicerces institucionais da hierarquia e disciplina, permitiu que, após o Levante Comunista de 1935, fosse retomado o caminho para a unidade da força. É, no entanto, durante o Estado Novo que o poder militar alcança sua representação mais efetiva e incontestável dentro do panorama político do país.

Embora estivesse participando dos acontecimentos por toda era Vargas, as Forças Armadas têm seu ponto de destaque e afirmação com o advento da 2ª Guerra Mundial. Foi a primeira participação em um conflito de grandes proporções em nível mundial, desempenhando um papel de relativo destaque na campanha da Itália ao lado das forças aliadas com a Força Expedicionária Brasileira (FEB).

Em 1941, surge oficialmente o último componente das Forças Armadas Brasileiras com a criação do Ministério da Aeronáutica, passando as mesmas a serem compostas pela Marinha, Exército e Aeronáutica.

Na visão de Coelho[85], o Exército se desenvolveu de tal modo que já não era mais a mesma entidade de décadas anteriores. A sociedade, por sua vez, reconhecia esta transformação passando a aceitar o poder militar como parte integrante na sociedade brasileira e como um dos seus mais participativos grupos sociais. Segundo o mesmo autor, "completou-se o processo pelo qual deixou de ser mera "organização" para transformar-se em "instituição" na consciência de seus membros".[86]

---

[85] COELHO, Edmundo Campos Idem. Ibidem. p.128

[86] COELHO, Edmundo Campos Idem.Ibidem. p.128

É, neste novo quadro de participação efetiva na vida social e política do Brasil, que as Forças Armadas se preparam para intervir de modo decisivo no destino da Nação na década de 60. Pode-se dizer que foi o período de sublimação dos conceitos de participação oriundos dos tempos das batalhas do Monte Guararapes, da Guerra do Paraguai, da Independência e da República.

A renúncia do Presidente Jânio Quadros, em 25 de agosto de 1961, mergulha o país numa crise sem precedentes, onde, mesmo com a assunção do Vice-Presidente João Goulart, apesar do aparato militar golpista montado, segundo Sodré[87], os ânimos continuavam nervosos e a sociedade inquieta.

O desfecho da situação acontece com a revolução em 31 de março de 1964, onde observa-se a ascensão dos militares ao poder, iniciando o período que ficou conhecido, na visão de Martins Filho[88], como a Ditadura Militar. Este período marca definitivamente o papel das Forças Armadas dentro do panorama político e com influência significativa no campo social.

No aspecto político, o destino da Nação é dirigido pela elite militar que se alterna no poder, com Presidentes oriundos da Forças Armadas, principalmente por Generais do Exército Brasileiro. Comprova-se aqui, mais uma vez, o destaque desta força sobre as demais, estando sempre à frente, na grande maioria dos acontecimentos em que as Forças Armadas estiveram presentes.

---

[87] SODRÉ, Nelson Weneck. Op.Cit. p.373

[88] MARTINS FILHO, João Roberto. **O palácio e a caserna: a dinâmica militar das crises políticas na ditadura (1964-1969).** São Paulo: EDUFSCar, 1995.

No aspecto social, com a revolução de 64, ocorre uma mudança na sociedade do país, com alterações de toda ordem. As alianças políticas com os novos detentores do poder geram uma oposição tímida, porém organizada, que vai se enraizando no seio da sociedade. Por outro, lado há o surgimento de grupos extremistas que optaram pela violência, com as guerrilhas urbanas, os atos de terrorismo e a luta armada.

Neste ambiente de readaptação aos novos acontecimentos, a sociedade brasileira procura uma nova direção enquanto busca uma reordenação. Na visão de Coelho[89], esta mesma sociedade "passa a ser cada vez mais dependente de um centro específico de decisão, o Exército".

Esta situação irá perdurar até o ano de 1985 com a saída do Presidente João Batista Figueiredo, após um período de preparo gradual de abertura política. As Forças Armadas são gradativamente afastadas do poder de comando do país e retornam às suas funções constitucionais.

Encerra-se o período dos militares no governo, passando estes ao exercício das funções constitucionais de secundar os governantes. Inicia-se, desta maneira, um novo período para as Forças Armadas, onde procuram suas efetivas funções sociais, se distanciando do poder que, durante alguns anos, foram o símbolo máximo.

Atualmente, a preocupação maior é relativa às suas funções constitucionais de proteção e manutenção da integridade territorial.

Após uma história repleta de lutas e desencontros, mas também de muitas vitórias, no momento atual as Forças Armadas atingiram a maturidade no aspecto Constitucional. Ao que parece, se percebeu que sua missão está voltada a coadjuvar os

---

[89] COELHO, Edmundo Campos. Op.Cit. p.129

governos nos assuntos de sua competência e não em governar como um partido político com candidatos. O espírito reinante é o de cumprir o Artigo 142 da Constituição da República Federativa do Brasil, que prescreve:

> "As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem."[90]

Talvez possamos reconhecer que as lutas travadas pelo reconhecimento social apresentam, atualmente, um resultado positivo, se julgar-mos pelas pesquisas de opinião apresentadas recentemente, onde a sociedade apresentou um índice de confiança elevado para a Instituição. De acordo com a pesquisa do IBOPE de dezembro de 1996 as Forças Armadas obtiveram um grau de confiança da sociedade na ordem de 72%, alcançando o segundo lugar, colocando-se à frente de outras Instituições de peso como a Igreja, Rádio, Jornal, Televisão, Sindicato e Justiça, por exemplo[91].

As ações de cunho social tem destaque na atual política das Forças Armadas. O Projeto Calha-Norte, a Eco-92, o Projeto SIVAM, os Centros Comunitários de Defesa da Cidadania (CCDC), dentre outros, reforçam a convicção de que elas estão preocupadas única e exclusivamente com a segurança do território e com as ações de desenvolvimento e integração nacional. Embora atentas aos acontecimentos políticos, firmou-se o propósito de dar segurança ao Governo Federal e seus Poderes Constituídos para prosseguirem na tarefa de garantir a liberdade, a democracia e o desenvolvimento do Brasil.

---

[90] Contituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. São Paulo: Atlas, 1994, 5ª ed. p.90

[91] Fonte: Noticiário do Exército, Ano XL Especial, dezembro, 1996.

CAPÍTULO IV

VALORES: UMA ANÁLISE DE DADOS

> "Não é a consciência do homem que lhe determina o ser, mas, ao contrário, o seu ser social que lhe determina a consciência." Marx (1818-1883), Para a Crítica da Economia Política.

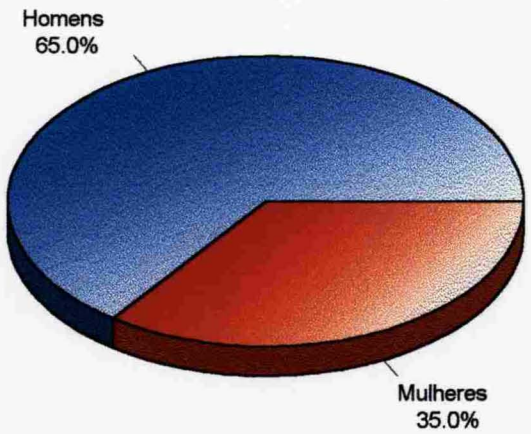
Esta parte da dissertação se dedica a analisar os dados extraídos dos questionários respondidos por segmentos da sociedade civil organizada, tendo como objetivo coletar opiniões sobre os valores nas Forças Armadas.

As opiniões coletadas estão impregnadas dos sentimentos individuais que povoam cada entrevistado no tocante à sua formação, suas experiências pessoais e sociais, sua percepção da vida, do mundo e do próprio homem. Ressalta-se, como colocado no Capítulo II, que os valores são inerentes ao ser humano, existindo entre ambos uma íntima relação de dependência, onde a não existência de um, implica forçosamente o deixar de existir do outro. Esta íntima relação se revela, muitas vezes, de maneira difusa, parecendo, à primeira vista, intocada e adormecida surgindo aos poucos ou em sua totalidade, sempre de acordo com a individualidade de cada indivíduo. Outro limitador se encontra, justamente, em posição diferente dos entrevistados, não contra eles, mas sim como aliado na tentativa de interpretação das respostas dadas. Não se pode esquecer que a subjetividade do assunto também atinge quem interpreta tais questões, tornando este estudo, em razão de tudo que foi dito, interessante e instigante.

Não há como deixar de fazer referência às dificuldades encontradas na coleta dos dados, uma vez que, mesmo escolhendo somente elementos ocupantes de cargos diretivos, muitas organizações se recusaram a responder ao questionário, ou não os devolveram em sua totalidade e, quando não raro, extraviaram o material. Foram tais atitudes, sem dúvida, um forte limitador ao estudo, somado ao pequeno número de respostas obtidas[92] o que pode dar à interpretação uma abrangência não tão significativa quanto à esperada, evidenciando, todavia, uma tendência.

Na análise, um dado interessante resultante do levantamento realizado é que este instrumento, em sua maioria, foi respondido por pessoas do sexo masculino, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

PERCENTAGEM RELATIVA AO SEXO



Dados retirados dos questionários da pesquisa de campo da dissertação sobre os Valores das Forças Armadas

Pode-se observar, contudo, uma mudança significativa nos valores da sociedade e das organizações, pois, apesar de estar em minoria, a pesquisa apresenta os representantes do sexo feminino ocupando cargos diretivos nas mais diversas

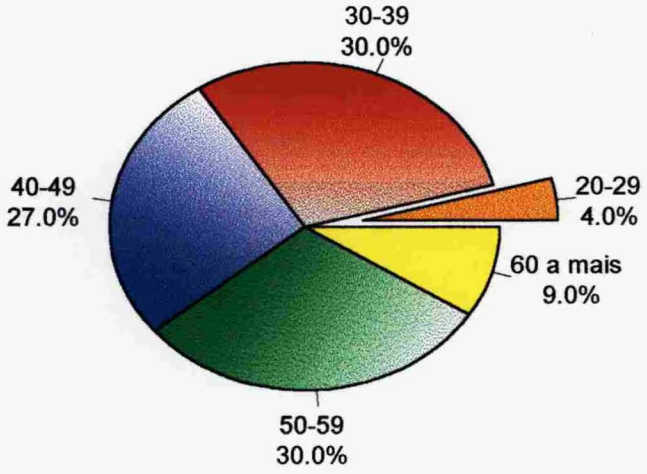
---

[92] Do número total de questionários remetidos às organizações selecionadas, o percentual de retorno em condições tabulação ficou na faixa de 33%.

organizações. Esta diferença tende a diminuir com o passar dos anos, uma vez que, até mesmo em áreas consideradas "essencialmente" masculinas como as Forças Armadas, por exemplo, o sexo feminino já se faz presente.

No levantamento sobre a faixa etária houve uma predominância das idades compreendidas entre 30 e 59 anos. O gráfico a seguir apresenta claramente a distribuição dos entrevistados.

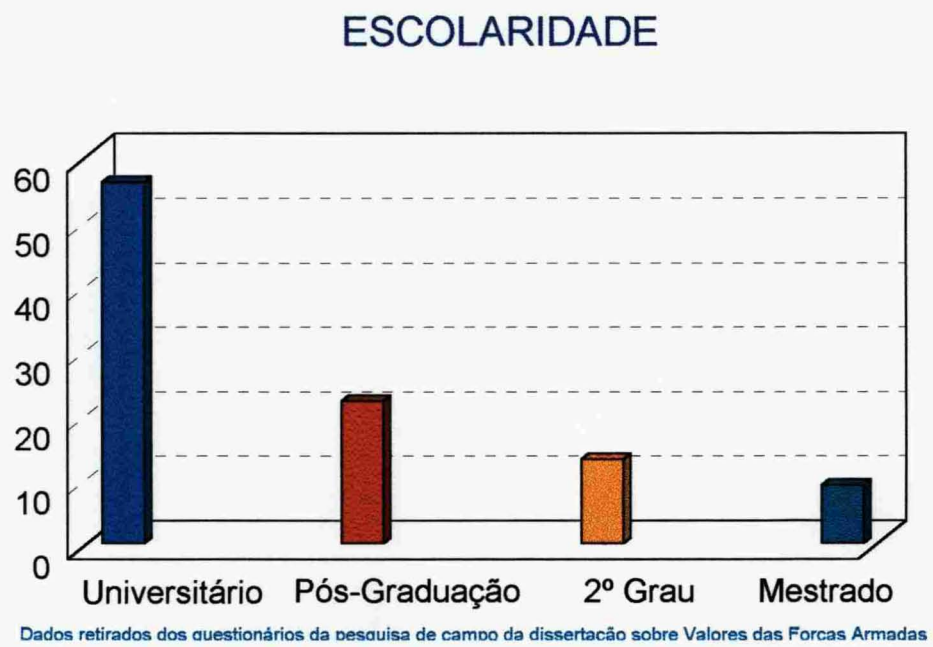
PERCENTUAIS RELATIVOS A FAIXA ETARIA



Retirado dos questionários da pesquisa de campo sobre Valores das Forças Armadas

A tendência revelada pelos percentuais acima identificados pode ser explicada pela escolha do público alvo da entrevista, ou seja, de elementos ocupantes dos cargos diretivos nas organizações. Confirma-se, neste ínterim, uma tendência cultural do trabalho no Brasil onde, determinadas faixas etárias, são estigmatizadas, sendo emitidos juízos de valores de acordo com a idade dos profissionais. A juventude, neste sentido, pode representar uma falta de maturidade pessoal e profissional, assim como após os 60 anos de idade, tende-se a colocar em dúvida a capacidade profissional e produtiva dos trabalhadores.

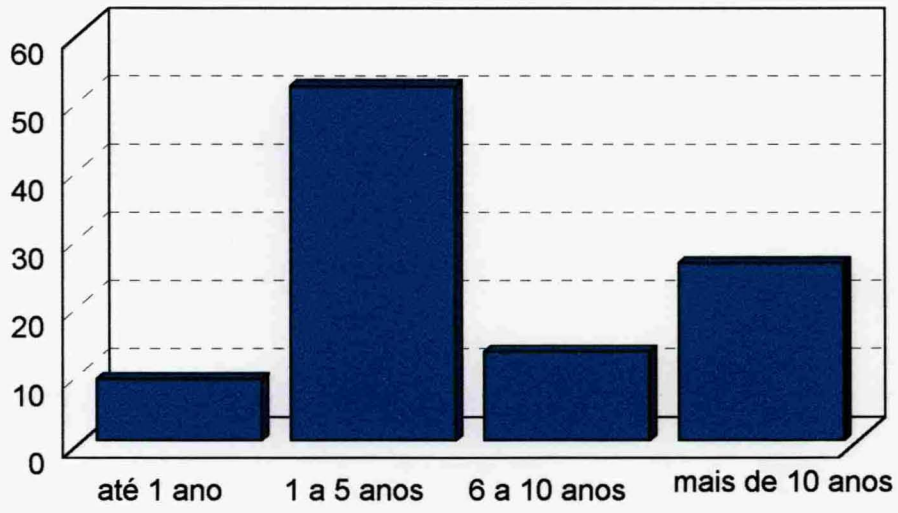
No que se refere à escolaridade, observa-se, de acordo com o gráfico abaixo, uma concentração no nível da graduação universitária e pós-graduação (especialização).



O dado obtido apresenta sua relevância para o estudo já que os entrevistados, em sua maioria, são elementos possuidores de um grau de escolaridade elevado, o que nos leva a acreditar no alto nível de informação e conhecimento. Demonstra, por outro lado, assumir importância fundamental o desenvolvimento profissional e a atualização contínua, seja qual for o tipo de organização e da função a ser desempenhada, principalmente, naquelas de cunho gerencial e diretivo.

O dado referente ao tempo de participação na organização demonstrou uma predominância da faixa de 1 a 5 anos.

TEMPO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO



Dados retirados dos questionários da pesquisa de campo da Dissertação sobre Valores das Forças Armadas

Demonstra, assim, a juvenilidade em termos organizacionais, não representando porém, a falta de conhecimento ou engajamento em sua organização. Pode revelar, sob outro ponto de vista, que os cargos diretivos tendem a uma maior rotatividade, seja por condições profissionais, econômicas, financeiras, ou mesmo, de mercado. Idéia reforçada nas palavras de Bloch, citado por Leite[93], "poucos executivos se sentem seguros no emprego."

A segunda parte do questionário se fundamenta na tentativa de coletar as impressões e opiniões dos entrevistados sobre os valores de uma maneira geral, procurando, deste modo, mapear os contornos deste universo.

Fato considerável está relacionado à importância dos valores, já que os entrevistados em sua totalidade os consideram importantes para a formação pessoal e social do homem. Pode-se inferir claramente, pela unanimidade, que os indivíduos são

---

[93] LEITE, Celso Barroso. **O século do desemprego.** São Paulo: Ltr, 1994. p. 26

conhecedores da importância dos valores, podendo haver, isto sim, uma distorção ou uma diferenciação do que venha a ser e do seu grau de importância para cada elemento separadamente.

Outro fato curioso apresentado é que 87% dos entrevistados consideram os valores como importantes para o "sucesso" pessoal. Pode-se dizer que, neste sentido, as respostas negativas podem apreender dois significados: ou não possuem estes entrevistados a exata noção do que são valores e sua importância, ou se verifica uma forte influência do mundo atual, onde muitas vezes é massificado o "vale-tudo" para se atingir o sucesso. É importante salientar que aqueles que responderam negativamente são do sexo masculino com idade que varia de 30 a 59 anos. Pela idade e grau de instrução (Universitário e Pós-Graduação), destes entrevistados especificamente, acredita-se que a segunda hipótese seja a mais aceitável.

Verifica-se, assim, que os valores, além da forte influência dos grupos e meio social e histórico em que estiver o indivíduo, são também uma concepção pessoal. Para Hessen[94] "(...) a plena realização do sentido de nossa existência, dependerá também, em última análise, da concepção que tivermos acerca dos valores".

Com relação a identificação e a importância dos valores para o sucesso da organização, obteve-se resultado semelhante à questão dos valores pessoais, onde, os entrevistados em sua totalidade, consideram os valores como importantes para o sucesso de uma organização. Pontua-se que a diferença em relação às questões pode vir a representar um reflexo da idéia de que, para muitos, os valores da organização são vistos como mais importantes, ou mais facilmente identificáveis que os do próprio indivíduo.

---

[94] HESSEN, Johannes. **Filosofia dos valores. Coimbra: Armênio Amado Editor,** 1967, 3ª ed. p.22

No questionário busca-se um levantamento e uma avaliação sobre as opiniões dos entrevistados no tocante a definição/determinação dos valores organizacionais. Nesta avaliação se torna evidente que, para a maioria dos entrevistados, a definição/determinação dos valores da organização é de responsabilidade da administração superior, porém, em algumas organizações pesquisadas, esta definição é de responsabilidade de todos os níveis o que pode demonstrar uma visão mais aberta e livre em relação às Forças Armadas. Este dado reflete a idéia de que os valores organizacionais não são produto do desenvolvimento pessoal da organização em seus diversos níveis, são, isto sim, "criados" e definidos pela cúpula diretiva, ou por algo superior, que não a natureza específica da organização.

Reforça-se aqui a metáfora de Morgan[95] vendo a organização como um cérebro processador de informação e emissor de juízos sendo, neste sentido, os órgãos, as demais partes do corpo e os sentidos os municiadores de informações e percepções. Não se pode esquecer, entretanto, que o mesmo autor concebe a organização como outras metáforas, destacando-se neste sentido, aquela vista como fluxo de transformação.

Indagou-se também no questionário, uma avaliação da importância das Forças Armadas quanto à segurança nacional, ao desenvolvimento do país, à confiança e à integração com a sociedade, à sua função social, à integração nacional e à democracia. A maioria dos entrevistados julgam serem as Forças Armadas importantes para o Brasil em todos os itens descritos acima. Evidencia-se serem Instituições fortemente arraigadas no seio da sociedade brasileira. Causou espécie, entretanto, o significativo número de entrevistados que deixaram de opinar sobre os questionamentos realizados, não sendo feito por eles nenhum tipo de observação sobre a questão em separado. A grande maioria das abstenções se verificou em entrevistados

---

[95] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.**

com graduação universitária e pós-graduação, não podendo ser atribuído uma provável falta de informação para compor as opiniões.

Talvez este seja um indicativo de que uma parcela da sociedade sequer imagina ou se preocupa, o que é mais grave, qual deva ser o papel das suas Forças Armadas, e isto pode significar um descomprometimento com o desenvolvimento global do país. Como bem argumenta Flores[96]:

> "Para viver com segurança e com estabilidade é preciso, como já foi dito e repetido, que o processo político-democrático funcione com sucesso, mas é preciso também que as Forças Armadas sejam bem organizadas e eficientes, em função do que delas deseja e espera a Sociedade".

O instrumento utilizado para a pesquisa de campo aborda questões em que tenta definir uma visão de como está sendo percebida a imagem das Forças Armadas, a sua visão futura, além de se avaliar a relação existente entre elas e a organização de cada entrevistado. Para tanto se elaborou um rol de valores fundamentados naqueles professados pelas Forças Armadas, de acordo com o Estatuto dos Militares. Devido a lacuna existente entre as terminologias utilizadas no Estatuto e nas organizações, optou-se por utilizar uma nomenclatura menos específica e que propiciasse uma maior identificação, por parte dos entrevistados. Utilizou-se, por parâmetro, o trabalho desenvolvido por Fany Tchaicovsky sobre valores de vida e de trabalho. Destarte, se agrupou, os valores oficializados pelas Forças Armadas conjugados aos elencados por Tchaicovsky, em 17 itens que passaram a constituir o rol dos valores constantes do instrumento de pesquisa.

---

[96] FLORES, Mário César. **Bases para uma política militar.** Campinas: UNICAMP, 1992. p.151-152

Na tentativa de delimitação do contorno da imagem atual das Forças Armadas, elaborou-se uma questão com o objetivo de atribuir graus de importância ao rol de valores. Obteve-se, através da compilação das respostas dos questionários, a classificação conforme tabela:

TABELA 1

Ordem	Itens	Total de Pontos	Muito Importante %	Importante %	Pouco Importante %	Sem Importância %
1°	Lealdade	183	59	23	9	9
2°	Responsabilidade pelas atividades realizadas	183	50	36	9	5
3°	Reconhecimento pelo desempenho	170	41	36	14	9
4°	Contribuição para a sociedade	168	41	36	9	14
5°	Auto-realização no trabalho	163	32	41	18	9
6°	Respeito ao ser humano	160	27	50	9	14
7°	Estabilidade no trabalho	158	32	32	27	9
8°	Satisfação com o trabalho realizado	158	32	32	27	9
9°	Sucesso no trabalho	158	27	45	14	14
10°	Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)	155	27	45	9	19
11°	Boas relações humanas no trabalho	153	23	50	9	18
12°	Amizade no trabalho	143	18	41	23	18
13°	Felicidade no desenvolvimento das atividades	138	18	36	23	23
14°	Recebimento de um alto salário	138	18	36	23	23
15°	Realização de trabalho interessante	138	14	45	18	23
16°	Condições confortáveis de trabalho	130	9	45	19	27
17°	Autonomia na realização das atividades	118	5	36	27	32

A tabela 1 é resultado da avaliação dos entrevistados no tocante ao grau de importância que cada item possui para as Forças Armadas atualmente. Apoiaram suas avaliações em uma escala que se estende do muito importante ao sem importância.

O julgamento por parte dos entrevistados revela, inicialmente, que as Forças Armadas conseguem passar à sociedade o sentimento que o rol de valores são percebidos como muito importante ou importante. Em praticamente todos os itens a maior incidência se verificou nestes dois níveis da escala de avaliação. Entretanto, ampliando-se a visão para a tabela como um todo, não se pode deixar de mencionar que a partir do 12° colocado, aumenta significativamente a incidência nos dois outros parâmetros da escala, principalmente no último item, onde eles ultrapassam a soma percentual dos dois primeiros. Pode ser um indicativo de uma avaliação incorreta da sociedade, ou uma demonstração de que as Forças Armadas não conseguem refletir de maneira clara seus valores e sentimentos. É provável ser a segunda alternativa a que espelhe com maior exatidão o porquê deste tipo de percepção por parte dos entrevistados.

Em outra questão, se buscou uma visão ideal das Forças Armadas para a sociedade, onde se utilizou a mesma sistemática da questão anterior, com a atribuição graus de importância ao rol de valores. Obteve-se, através da compilação das respostas dos questionários, o seguinte ordenamento conforme tabela:

TABELA 2

Ordem	Itens	Total de Pontos	Muito Importante %	Importante %	Pouco Importante %	Sem Importância %
1º	Lealdade	208	65	31	4	0
2º	Contribuição para a sociedade	203	61	30	9	0
3º	Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)	203	61	30	9	0
4º	Respeito ao ser humano	200	61	26	13	0
5º	Auto-realização no trabalho	198	52	39	9	0
6º	Boas relações humanas no trabalho	195	56	30	9	5
7º	Responsabilidade pelas atividades realizadas	193	39	56	5	0
8º	Reconhecimento pelo desempenho	190	48	35	17	0
9º	Satisfação com o trabalho realizado	190	39	52	9	0
10º	Estabilidade no trabalho	188	48	35	13	4
11º	Felicidade no desenvolvimento das atividades	175	35	39	22	4
12º	Condições confortáveis de trabalho	175	35	43	13	9
13º	Realização de trabalho interessante	173	30	43	23	4
14º	Recebimento de um alto salário	170	39	35	9	17
15º	Sucesso no trabalho	170	39	26	26	9
16º	Amizade no trabalho	170	35	35	21	9
17º	Autonomia na realização das atividades	168	26	48	17	9

Em uma análise mais superficial pode-se observar claramente que, na opinião dos entrevistados, todos, os dezessete itens, possuem maior incidência nos graus muito importante e importante. Também se pode constatar que, embora em ordem diferente, o rol de valores tem um acréscimo na pontuação em relação à tabela anterior, o que significa que, na visão dos entrevistados, não está sendo dada pelas Forças Armadas a classificação adequada e exigida para cada valor.

Observa-se que alguns dos valores sofreram alteração em relação ao ordenamento, salientando-se a manutenção do valor "Lealdade" em primeiro lugar. Destaca-se que o item "Contribuição para a sociedade", que era o quarto na questão anterior", passa para o 2° lugar com uma pontuação muito próxima do primeiro colocado. Isto vem reforçar a idéia de que a sociedade se ressente de um provável afastamento de suas Forças Armadas e também de uma maior informação e divulgação de suas realizações na esfera social. Outro aspecto é com relação ao 3° lugar da "Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)", que pode indicar um anseio da sociedade por maior modernização dos equipamentos juntamente com o treinamento e aprimoramento constante dos militares do país.

Não há como deixar de mencionar que o item "Autonomia na realização das atividades" permaneceu como último colocado, apesar de ter alcançado um significativo acréscimo em sua pontuação, em relação à tabela anterior. Surge, neste sentido, a necessidade, na visão dos entrevistados, das Forças Armadas modificarem a forma de encarar este valor no trabalho de seus integrantes.

Com o objetivo de traçar uma análise comparativa entre o julgamento dos valores referentes às Forças Armadas e os percebidos em organizações civis, solicitou-se aos entrevistados, à semelhança das duas questões anteriores, que pontuassem o mesmo rol de valores em seus trabalhos. Obteve-se a seguinte tabulação de dados:

TABELA 3

Ordem	Itens	Total de Pontos	Muito Importante %	Importante %	Pouco Importante %	Sem Importância %
1°	Lealdade	213	74	22	4	0
2°	Auto-realização no trabalho	210	70	26	4	0
3°	Respeito ao ser humano	210	70	26	4	0
4°	Satisfação com o trabalho realizado	208	74	13	13	0
5°	Boas relações humanas no trabalho	205	61	35	4	0
6°	Responsabilidade pelas atividades realizadas	205	61	35	4	0
7°	Felicidade no desenvolvimento das atividades	203	65	22	13	0
8°	Contribuição para a sociedade	200	57	39	0	4
9°	Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)	198	61	26	9	4
10°	Reconhecimento pelo desempenho	188	48	35	13	4
11°	Autonomia na realização das atividades	188	43	43	10	4
12°	Realização de trabalho interessante	185	39	44	17	0
13°	Amizade no trabalho	183	39	44	13	4
14°	Estabilidade no trabalho	180	52	22	13	13
15°	Sucesso no trabalho	180	39	39	18	4
16°	Condições confortáveis de trabalho	178	39	39	13	9
17°	Recebimento de um alto salário	165	30	43	9	18

Verifica-se que de acordo com a classificação apresentada o item "Lealdade" permaneceu em 1° lugar, acompanhando as tabelas anteriores. Demonstra-se assim, a enorme importância deste item, segundo o julgamento dos entrevistados, em qualquer situação ou perfil histórico e social do homem. Pode indicar um anseio social, organizacional e, principalmente, do ser humano, na busca de crescimento e melhoria das relações humanas nas organizações, como o que é prescrito no Artigo 31, capítulo II, do Estatuto dos Militares[97]: "III - a probidade e a lealdade em todas as

[97] Retirado do Estatuto do Militares, Art 31, Inciso III. Ministério do Exército, 1ª ed., 1980. p. 15

circunstâncias;" Possivelmente identifica uma preocupação em diversos setores do país e do exterior, bem exemplificada com o seguinte questionamento de Huntington[98]: "Será então possível negar que os valores militares - lealdade, cumprimento do dever, renúncia e dedicação - sejam os valores de que os Estados Unidos mais precisam hoje?", o que pode também ser aplicado a realidade brasileira.

Chamou a atenção nesta questão que, em relação a pontuação obtida, os entrevistados julgam estarem suas organizações um pouco distante do que eles percebem hoje, como organizações militares. Buscam, neste sentido, que as Forças Armadas se inclinem mais em direção à sociedade em termos de trabalho.

Demonstram, porém, que esperam das Forças Armadas uma maior contribuição para a sociedade, embora em suas próprias organizações julguem outros valores como mais importantes, pois "Contribuição para a sociedade" ficou em 8° lugar. Na verdade, é necessário que haja uma diferenciação, conforme sustentam Gabriel e Savage, citados por Kellet[99], que "os valores do exército não poderiam ser inteiramente coincidentes com os valores existentes na sociedade como um todo." Este pensamento parece ter validade para qualquer tipo de organização e sociedade.

Fica evidente que os entrevistados vêem como mais importantes os valores mais diretamente ligados aos sentimentos pessoais, deixando para os últimos lugares itens como "Condições confortáveis de trabalho" e "Recebimento de um alto salário". Isto vem demonstrar que os segmentos sociais buscam uma maior humanização em suas atividades e que objetivam caminhar com suas organizações almejando o desenvolvimento humano, organizacional e social. Neste sentido, é mister que se altere

---

[98] HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996. p.491

[99] KELLET, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. p.90

a visão em relação aos sentimentos e valores organizacionais, apesar de toda dificuldade de uma mudança cultural, como bem coloca Francisco Gomes de Matos[100] "é difícil e paradoxal, pois os valores essenciais à vida, como o amor e a felicidade, são julgados assuntos incompatíveis com a *seriedade empresarial*, (...)."

A última questão do questionário era aberta e se destinava a coletar opiniões, sugestões, idéias, observações, que os entrevistados julgassem importantes. Não há como tabular o que foi escrito, tampouco seria este o interesse neste estudo. Salienta-se porém, a importância destas observações feitas como enriquecimento ao trabalho, no sentido que elas serão transcritas na sua íntegra, objetivando divulgar as opiniões e, posteriormente, tecer alguns comentários.

"O Exército Brasileiro e seu povo.

Quando eu era jovem (anos 50/60), a Direção do Exército Brasileiro favorecia (esse é o termo) um tipo de soldado de descendência alemã, em detrimento ao soldado brasileiro típico.

Era a famosa PE - melhor soldo, melhor rancho, instrução, armamento. Muitos nem sabiam falar o português. Como jovem e como soldado e cabo do Regimento Sampaio, eu via isso tudo com mágoa. Pois bem, é isso que não pode haver. O Exército Brasileiro é sangue, é cara, é tecido do Brasil. É o esteio da esperança do povo por união, integração.

Independente da aritmética dos números das minhas respostas, esta é minha opinião sobre o Exército e sobre as Forças Armadas."

"Cabe definir que tipo de participação as Forças Armadas deverão ter com relação a ameaças de natureza não militar (narcotráfico, p.ex)."

---

[100] MATOS, Francisco Gomes. Empresa feliz: uma contraposição à violência. In: *Decidir: a revista de quem decide.* Ano I, nº4, novembro, 1994. (grifo do autor)

"Voltar as Forças Armadas para o policiamento de nossas fronteiras, combate as drogas e ao contra-bando. Deve se envolver, também, na prestação de serviços sociais."

"Por que as Forças Armadas não prestam serviço de segurança diretamente à população?"

"Numa palavra, que resume os 7 itens (refere-se a questão nº 9): as F.A. são essenciais e imprescindíveis à paz social.

Comentário ao quesito 5

A cultura da organização depende essencialmente da cultura ambiente, dos valores predominantes na sociedade ou comunidade em que ela se acha inserida. Nenhuma organização é uma ilha.

Comentário ao quesito nº 7

Tenho uma visão Espartana das Forças Armadas:

É uma profissão que exige sacrifícios, desprendimento, firmeza de caráter, retidão na conduta, sensibilidade social, altruísmo, estoicismo, capacidade emocional para enfrentar situações adversas e superar frustrações. Em suma, todas as virtudes viris que são o oposto da busca do sucesso fácil, o oposto do hedonismo, da auto-indulgência, do comodismo, do narcisismo, do individualismo, do amor ao conforto e da aversão a tudo que represente esforço contínuo e renúncia. Numa palavra: o oposto da civilização do bem-estar e da boa vida."

"É importante ressaltar a mudança de postura das Forças Armadas que se observa nos últimos anos, desenvolvendo suas ações, não somente para a defesa e segurança do Território Nacional, mas também como agente socializador através de suas atuações nos campos da política, da economia e das finanças, da educação e da saúde, em perfeita integração com a sociedade brasileira. Exemplo disso pode ser citada

a importância da ESG (Escola Superior de Guerra) que une civis e militares, profissionais de todas as áreas de atividade e de todas as classes sociais, no sentido de juntar seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do País."

"A nova geração de integrantes das Forças Armadas tem o dever de resgatar a função primeira desta instituição que é zelar pela segurança e integração nacional integrando todos os cidadãos dos diferentes pontos deste país continente."

"Na minha opinião a utilização dos serviços das Forças Armadas poderiam ser melhor distribuído junto a sociedade, buscando ajudar na parte educativa (cito como exemplo: menores carentes - poderiam ser amparados, orientados, colocados em cursos profissionalizantes ministrados por militares.

Na área de saúde acho que poderia ser reservado um espaço para tratamento de pessoas carentes, tanto na medicina como na odontologia.

Acho também que as Forças Armadas poderiam criar cursos de orientação aos brasileiros de como se comportarem na direção de um veículo, mostrando por vídeos os perigos do trânsito, as tragédias que tantas vezes abatem vidas humanas ou as tornam para sempre impotentes, e por aí a fora outros benefícios poderíamos receber desses bravos homens."

"Desconheço as atividades das Forças Armadas em meu país."

"Tenho poucas informações para opinar sobre as Forças Armadas."

Na verdade somente alguns entrevistados, menos da metade, se utilizaram da última questão onde buscam exprimir seu modo de ver e pensar sobre as Forças Armadas. Identifica-se, nestas opiniões, que os mesmos, em nenhum momento, julgam serem as Forças Armadas desnecessárias ao país, muito pelo contrário, julgam serem, como uma das colocações, imprescindíveis à sociedade. Refletem um sentimento de

aproximação destas Instituições com a sociedade, pois como foi colocado por um dos entrevistados, elas devem ser o espelho do povo brasileiro, necessárias sempre à integração nacional.

Mostram, entretanto, um certo desconhecimento das ações que estas Instituições desempenham em prol da sociedade já a algum tempo, como auxílio no policiamento, ações de caráter médico e odontológico em localidades distantes e mesmo nos grandes centros (os CCDC[101] no Rio de Janeiro, por exemplo), realização de trabalhos com menores carentes[102], e em outras atividades de integração nacional e segurança das nossas fronteiras.

Este estado de desinformação dos segmentos da sociedade revela que as nossas Forças Armadas não tem divulgado, de maneira adequada, suas realizações, principalmente as de cunho eminentemente social. Se assim não fosse, não obter-se-ia de dois entrevistados com nível universitário, um comentário sucinto, onde colocam que não possuem informações, ou mesmo, que desconhecem as atividades da Marinha, do Exército e da Aeronáutica no Brasil.

É possível confirmar tal análise tomando-se por base as palavras do Deputado Federal Jarbas Lima[103], reproduzidas em sua íntegra, conforme segue-se:

---

[101] Centro Comunitário de Defesa da Cidadania.

[102] Trabalho realizado com os chamados "Pelotões Mirins", atendendo 9.500 menores carentes em todo o país.

[103] Extraído do Noticiário do Exército: A palavra da Força Terrestre. Centro de Comunicação Social do Exército: Brasília, 17 de dezembro de 1997.

" Um Exército Desconhecido:

Brasília - A convite do ministro tive a oportunidade de conhecer a Amazônia e um outro Exército. Confesso que sabia pouco. Ignorava suas importâncias. Exército e Amazônia confundem-se. Guardam entre si tal identidade que mais parecem integrados: um novo símbolo nacional.

A Amazônia, imensa, rica, soberba, única, ali está como uma forma exibida de Deus mostrar sabedoria e poder. Natureza pura, intocável, bela e misteriosa, impávida, colossal. Nela, o Exército. Com a naturalidade de quem compõe o quadro. O soldado e a selva fazem o Brasil. Na fronteira da Colômbia e da Venezuela, que percorremos, nos estados do Amazonas e de Roraima, no extremo Norte, encontramos o Exército. Regiões distantes, inacessíveis, onde os quilômetros se contam por milhares, rios assustadoramente belos, lá estão o soldado e o índio, emblematizando a soberania nacional.

Emocionante é ver nosso soldado, inexcedível em zelo e dedicação profissional, protegendo a Nação, a integridade territorial, os poderes constituídos, mais que isto, entregando-se à guerra social contra a fome, a doença, o analfabetismo. Visitamos pelotões isolados na fronteira, no meio da selva e ouvimos o grito de guerra do soldado brasileiro, determinado e orgulhoso, consciente e responsável, transformando o sacrifício em alegria pelo cumprimento do dever. Vimos esposas, filhos, famílias, como se fossem soldados, transmitindo uma forma nobre de brasilidade. Na imensidão das distâncias, via-se o idealismo dos soldados. Impecáveis nos desfiles e nas palestras que proferiam.

Temerário é decidir-se da vida dos militares sem conhecer o valor do trabalho que realizam. Temerário é tratar da sua atividade funcional sem perceber a distinção de sua natureza. Vale para política salarial ou previdenciária. Estes comentários têm o propósito de agradecer ao Exército pelo convite, aos oficiais que nos acompanharam pela lhaneza no trato, aos que nos receberam, do comandante ao soldado, pela hospitalidade. Que o projeto Calha Norte, contexto legal da maravilhosa realidade amazônica, recobre o prestígio e se refaça das agressões e intrigas, nascidas da ignorância ou, infelizmente, da má-fé politiqueira. SELVA!"

Procurou-se, ao longo deste capítulo, apresentar e trabalhar os dados obtidos com as respostas dos indivíduos que ocupam cargos diretivos em algumas organizações da sociedade civil, no que se refere aos valores nas Forças Armadas. É possível que, a partir deste momento, sejam elaboradas algumas conclusões e considerações gerais do que procurou-se esboçar através deste estudo.

Antes, porém, torna-se necessário refletir sobre as sábias palavras de Sun Tzu, citado por Lundell[104]: "se você conhece a si mesmo e ao inimigo, não temerá a batalha. Se você conhece a si mesmo, porém não ao inimigo, perderá um batalha para cada batalha que ganhar; e se você não conhece a si mesmo nem ao inimigo, jamais sairá vitorioso."

---

[104] LUNDELL, Dean. **Sun Tzu: a arte da guerra para mulheres e homens de negócios e investidores.** São Paulo: Futura, 1997. p. 35

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

> "O homem não é a soma do que tem, mas a totalidade do que ainda não tem, do que poderia ter." Jean Paul Sartre (1905-1980).

Fundamentando-se na exposição das idéias e reflexões efetuadas durante o processo de realização desta dissertação se torna possível uma avaliação da percepção dos valores das Forças Armadas pelos segmentos da sociedade civil organizada. Também se vislumbra a possibilidade de se chegar a algumas conclusões e observações gerais do que vem sendo proposto desde sua concepção.

Inicialmente, ficou evidente a importância dos valores para os indivíduos, organizações e para a sociedade. Os entrevistados, em sua grande maioria, reputam serem eles fundamentais, muito embora não tenha sido possível, e não era este o objetivo do estudo, determinar especificamente o que cada um deles entende por valores. A influência do meio em que cada um está inserido é, evidentemente, um fator preponderante na formação das opiniões a respeito do assunto, não restando dúvidas, entretanto, da grande importância dos valores para o homem e a organização.

Quanto aos valores específicos da organização, a maior parte das respostas imputou à administração superior sua definição e determinação. Este fato revela que as organizações ainda não estenderam este tipo de participação aos demais setores, sendo

reforçado por ter sido o questionário respondido por elementos ligados à direção de cada uma das organizações selecionadas.

Pode-se inferir que a sociedade civil organizada acredita na necessidade das Forças Armadas e reconhece sua importância, mesmo sem saber, em alguns casos, qual deva ser o seu papel em tempos de paz. Revelou-se, também, um certo desconhecimento do trabalho desenvolvido por estas Instituições, no tocante ao aspecto social e de desenvolvimento do país. Reputa-se, entrementes, uma parcela da culpa por este "desconhecimento" às próprias Forças Armadas que, por sua vez, não divulgam suas atividades de modo que se tornem amplamente conhecidas por todos os segmentos sociais.

A classificação dos valores, em termos de importância para os entrevistados, revelou alguns pontos interessantes, conforme análise realizada no capítulo IV. Evidencia-se, em termos gerais, que a sociedade julga serem os valores mais importantes àqueles voltados diretamente a satisfação pessoal e coletiva. A unanimidade com relação ao valor "Lealdade" revela um clamor em todos os níveis, contra o estado das artes que se manifesta hoje no país. Revela uma forte tendência à condenação, por exemplo, de atos de corrupção, que chegaram, em épocas não muitos distantes, a ser encarados com grande naturalidade, tanto em nível pessoal quanto organizacional.

Evidenciou-se também, que os entrevistados buscam uma maior aproximação com as Forças Armadas, quer em termos sociais e, principalmente, em termos organizacionais, como refletido na pontuação obtida através das tabelas do capítulo IV.

Destarte, pelo conjunto de dados que foi apresentado durante a realização desta dissertação, pode-se dizer que as Forças Armadas são imprescindíveis à Nação, que devem participar ativamente da vida e do desenvolvimento dos país em todos os

níveis, obviamente, obedecendo sempre os ditames Constitucionais. Devem buscar também se tornar mais acessível ao conhecimento da sociedade como um todo, integrando-se a ela de maneira cada vez mais direta e participativa. Como bem salientou um dos entrevistados "A cultura da organização depende essencialmente da cultura ambiente, dos valores predominantes na sociedade ou comunidade em que ela se acha inserida. Nenhuma organização é uma ilha." As Forças Armadas não são uma ilha e, neste ínterim, devem trabalhar para que a sociedade assim não as vejam.

Verificou-se também a importância que assumem os valores em todos os níveis, quer pessoal, organizacional e social, pois são eles o esteio das relações sociais, e, neste sentido, necessitam ser mais trabalhados, para que o desenvolvimento do ser humano seja completo.

De nada adiantam as conquistas tecnológicas ao longo dos séculos.

De nada adianta desvendar os mistérios do espaço e das galáxias.

De nada adianta desvendar os segredos do vento, do sol, da água e da terra.

Somente se poderá falar na completa evolução do homem quando este olhar para seu interior e desvendar os segredos de sua alma.

Conclui-se que a dissertação está plenamente justificada pelo embasamento realizado ao longo do desenvolvimento do trabalho, tendo sido alcançados os objetivos intermediários e o objetivo final, uma vez que se identificou e se avaliou como são percebidos os valores das Forças Armadas por segmentos da sociedade civil organizada.

Finalizando, é fundamental que se tenha a certeza que esta dissertação não é um fim em si mesma, já que, em decorrência de sua complexidade, existe ainda uma gama considerável de possibilidades passíveis de serem desenvolvidas em estudos posteriores, como a identificação e análise dos valores percebidos em outras organizações por seus componentes, ou ainda, identificar e analisar os valores da sociedade percebidos por diversos segmentos organizacionais.

Vale ressaltar que tratar sobre os valores por si só é um indicativo de uma infinidade de possibilidades, como infinitas são as possibilidades da alma do homem.

BIBLIOGRAFIA

Aristóteles. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 320p.

BOFF, Leonardo. **Nova era: a civilização planetária.** São Paulo: Ática, 2ª ed., 1994.

CAMPELLO, André. **Psicologia: abstração e realidade.** Rio de Janeiro: Achiamé, 1983.

CASTRO, Celso. **Os militares e a república: um estudo sobre cultura e ação política.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1995.

CASTRO, Therezinha de. **Nossa américa: geopolítica comparada.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1994.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, V.2, 1993.

CHINOY, Ely. **Sociedade: uma introdução à sociologia.** São Paulo: Cultrix, 5ª ed. 1967.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra.** São Paulo: Martins Fontes, 2ª ed., 1996.

COELHO, Edmundo Campos. **Em busca de identidade: o exército e a política na sociedade brasileira.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.

Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 1994.

CORRÊA, Adalberto Larrion & PIGNATARO, Andrea Ferraris. Formas de gestão e sistemas de informação: uma análise de seu inter-relacionamento. Trabalho apresentado à disciplina Políticas Públicas II da Escola de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 1° semestre, 1996.

DUJOVNE, Leon. **Teoria de los valores y filosofia de la historia.** Buenos Aires: Paidos, 1959.

Estatuto do Militares, Art. 31, Inciso III. Ministério do Exército, 1ª ed., 1980.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 6ª ed., 1980.

FARIA, A. Nogueira de. **Poder & domínio.** Rio de Janeiro: EDC-Editora Didática e Científica, 1991.

FERREIRA, Nilda Teves. **Cidadania: uma questão para a educação.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FLORES, Mário Cesar. **Bases para uma política militar.** Campinas: Unicamp, 1992.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 12ª ed., 1996.

FREITAG, Barbara. **O indivíduo em formação: diálogos interdisciplinares sobre educação.** São Paulo: Cortez, 1994.

FROMM, Erich. **Análise do homem.** Rio de Janeiro: Zahar, 1960.

FURTER, Pierre. **Educação e vida.** Petrópolis: Vozes, 6ª ed., 1973.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder.** São Paulo: Pioneira, 1986.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., & DONNELLY JR, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processo.** São Paulo: Atlas, 1981.

GOFFMAN, Erwing. **Manicômios, prisões e conventos.** São Paulo: Perspectiva, 4ª ed., 1961.

GRAHAM, Cole Blease & HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

HABARA, Inês Trabalhando os valores culturais nas organizações. In: **Decidir: a revista de quem decide**. Ano V, n°49,16-19, agosto, 1998.

HABERMAS, Jügen. **Ciência y técnica como "ideologia".** Madrid: Editorial Tecnos, 2ª ed., 1994.

HAYES, Robert Ames, **Nação Armada: a mística militar brasileira.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1991.

HESSEN, Johanes. **Filosofia dos valores.** Coimbra: Armênio Amado Editor, 3ª ed., 1967.

HUNTINGTON, Samuel P. **O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.

Instruções Provisórias 20-10 - Liderança Militar do Estado Maior do Exército, 1ª ed., 1991.

IZECKSOHN, Vitor. **O cerne da discórdia.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

JUNG, Carl Gustav, **O eu e o inconsciente.** Petrópolis: Vozes, 3ª ed., 1982.

KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 4ª ed., 1992.

KELLET, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

KOONTZ, Harold & O'DONNEL, Cyril. **Princípios de administração.** São Paulo: Pioneira, 13ª ed., 1982.

LEBRUN, Gérard (Org.). **Nietzsche - vida e obra:** Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

LEIRNER, Piero de Camargo. **Meia-volta, volver: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997.

LEITE, Celso Barroso. **O século do desemprego.** São Paulo: LTr, 1994.

LEWIS, Hunter. **A question of values: six ways we make the personal choices that shape our lives.** New York: 1st HarperCollins pbk. ed., 1990.

LIMA, Antônio Ferreira Cultura organizacional: conceito e funções deste fenômeno tão comentado e tão pouco entendido. In: *Revista Brasileira de Administração*, Ano VIII, nº 21,36-43, março 1998.

LINTON, Ralph. **O homem: uma introdução à antropologia.** São Paulo: Martins Fontes, 11ª ed., 1981.

LORENZ, Konrad. **A demolição do homem: crítica à falsa religião do progresso.** São Paulo: Brasiliense, 2ª ed., 1986.

LUNDELL, Dean. **Sun Tzu: a arte da guerra para mulheres e homens de negócios e investidores.** São Paulo: Futura, 1997.

MALINOWSKI. Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTINS FILHO, João Roberto. **O palácio e a caserna: a dinâmica militar das crises políticas na ditadura (1964-1969).** São Paulo: EDUFSCar, 1995.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 19(?).

MATOS, Francisco Gomes. Empresa feliz: uma contraposição à violência. In: **Decidir: a revista de quem decide.** Ano I, nº4, 6-9, novembro/1994.

MATTOS, Francisco Gomes de Cultura e valores no processo de internacionalização das economias: o desafio do humano. In: **Revista Brasileira de Administração**. Ano V, nº17, 71-76,1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

Noticiário do Exército: A palavra da Força Terrestre. Centro de Comunicação Social do Exército: Brasília, 17 de dezembro de 1997.

OLIVEIRA, Eliézer Rizzo et. al. **As forças armadas no Brasil.** Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987.

OLIVEIRA, Eliézer Rizzo. **De Geisel a Collor: forças armadas, transição e democracia.** Campinas: Papirus, 1994.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

PESSANHA, José Américo Motta (Org.). **sel. Sócrates.** São Paulo: Nova Cultural, 1996. 303p.

PIAGET, Jean. **Psicologia e epistemologia.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2ª ed., 1978.

Platão - Diálogos. [São Paulo]: Nova Cultural, 1996. 191p.

PONDÉ, Francisco de Paula e Azevedo. **Organização e administração do ministério do exército.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1994.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2ª ed., 1989.

RICHMOND, Peter Graham. **Piaget: teoria e prática.** São Paulo: IBRASA, 2ª ed., 1981.

ROBIN, Léon. **A moral antiga.** Porto: Edições Despertar, 1970.

SCHELER, Max. **Da reviravolta dos valores.** Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHELLING, Vivian. **A presença do povo na cultura brasileira: ensaio sobre o pensamento de Mário de Andrade e Paulo Freire.** Campinas: Unicamp, 1990.

SHAPIRO, Harry (org.). **Homem, cultura e sociedade.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1966.

SILVA, Hélio. **O poder militar.** Porto Alegre: L&P Editores, 1984.

SKINNER, Burrhus Frederic. **O mito da Liberdade.** São Paulo: Summus, 1983.

SODRÉ, Nelson Werneck, **A história militar do brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 3ª ed., 1979.

STERN, Alfred. **La filosofía de la história y el problema de los valores.** Buenos Aires: Editorial Universitária, 1963.

TOFFLER, Alvim. **Guerra e antiguerra: sobrevivência na aurora do terceiro milênio.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1995.

VÄZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração.** Documento de trabalho nº 78. Rio de Janeiro: PUC/Departamento de Administração, 1990.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

WALDO, Dwight. **O estudo da administração pública.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1964.

ZIEMER, Roberto. Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

OS VALORES NAS FORÇAS ARMADAS

As questões deste Questionário dizem respeito a sua percepção sobre alguns valores considerados importantes para qualquer tipo de organização/empresa. Por valor entende-se o conjunto de regras, atributos, comportamentos e conceitos básicos que pessoas e organizações devem preservar. Estamos interessados em conhecer sua opinião sobre o assunto com relação às Forças Armadas, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica.

Torna-se importante salientar que se trata de uma pesquisa de levantamento de percepções e, por isso, não existem respostas certas ou erradas. Existe somente o interesse em conhecer sua opinião pessoal que é a única resposta certa. Trata-se de pesquisa acadêmica para atender a exigência do curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.

O questionário está dividido em duas partes. A primeira se refere a valores de um modo geral e a segunda, a valores nas Forças Armadas.

Solicitamos responder a este questionário da seguinte maneira:

a) nas questões de 1 a 5 marque com um "x" somente uma das alternativas;

b) nas questões de 6 a 8 coloque o número da resposta que, de acordo com a escala, mais se aproximar de sua opinião em cada item. Responda a todos os itens, escolhendo somente uma resposta;

c) na questão 9, para cada item, marque um "x" na coluna que mais se identificar com sua opinião;

d) finalizando, a questão 10 é aberta, destina-se a algum comentário ou a alguma observação que você considere importante ser relatada.

Gratos por sua cooperação.

DADOS PESSOAIS

ORGANIZAÇÃO: _____

CARGO/FUNÇÃO: _____

PROFISSÃO: _____ DATA: __/__/__

- Sexo
  - ( ) Feminino
  - ( ) Masculino

- Idade
  - ( ) menos de 20 anos
  - ( ) de 20 a 29 anos
  - ( ) de 30 a 39 anos
  - ( ) de 40 a 49 anos
  - ( ) de 50 a 59 anos
  - ( ) 60 anos ou mais

- Instrução (somente o grau mais alto)
  - ( ) Elementar (1° grau)
  - ( ) Secundária (2° grau)
  - ( ) Universitária (graduação)
  - ( ) Pós-Graduação (especialização)
  - ( ) Mestrado
  - ( ) Doutorado

- Tempo de participação na organização
  - ( ) Até um ano
  - ( ) De 1 a 5 anos
  - ( ) De 6 a 10 anos
  - ( ) Mais de 10 anos

QUESTIONÁRIO

PARTE I - VALORES

1. Na sua opinião, os valores são importantes para a formação pessoal e social do homem?

( ) Sim ( ) Não

2. Os valores são importantes para o "sucesso" pessoal?

( ) Sim ( ) Não

3. Os valores são importantes para o sucesso de uma organização (reunião de pessoas visando alcançar objetivos comuns)?

( ) Sim ( ) Não

4. É importante identificar os valores de determinada organização?

( ) Sim ( ) Não

5. Na sua opinião, quem define/determina os valores em que está baseada a sua organização?

( ) a administração superior (presidentes, diretores, gerentes)

( ) a média administração (chefes e encarregados)

( ) os níveis inferiores

( ) todos os níveis

( ) outros : _____

PARTE II - VALORES NAS FORÇAS ARMADAS

A escala abaixo deverá ser utilizada para o preenchimento das três questões seguintes. Observe-a com atenção.

1 – MUITO IMPORTANTE
2 – IMPORTANTE
3 - POUCO IMPORTANTE
4 – SEM IMPORTÂNCIA

6. De acordo com sua opinião, numere os itens abaixo pelo grau de importância a eles atribuidos **atualmente** pelas Forças Armadas. Não deixe nenhum parêntese em branco.

a. ( ) Auto-realização no trabalho

b. ( ) Contribuição para a sociedade

c. ( ) Felicidade no desenvolvimento das atividades

d. ( ) Boas relações humanas no trabalho

e. ( ) Amizade no trabalho

f. ( ) Estabilidade no trabalho

g. ( ) Sucesso no trabalho

h. ( ) Realização de trabalho interessante

i. ( ) Responsabilidade pelas atividades realizadas

j. ( ) Autonomia na realização das atividades

l. ( ) Satisfação com o trabalho realizado

m. ( ) Reconhecimento pelo desempenho

n. ( ) Condições confortáveis de trabalho

o. ( ) Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)

p. ( ) Recebimento de um alto salário

q. ( ) Respeito ao ser humano

r. ( ) Lealdade

Utilizando a mesma escala reproduzida abaixo, preencha a questão seguinte.

1 – MUITO IMPORTANTE
2 – IMPORTANTE
3 - POUCO IMPORTANTE
4 – SEM IMPORTÂNCIA

7. De acordo com sua opinião, numere os itens abaixo pelo grau de importância que **deveria** ser atribuido a cada um deles pelas Forças Armadas. Não deixe nenhum parêntese em branco.

a. ( ) Auto-realização no trabalho

b. ( ) Contribuição para a sociedade

c. ( ) Felicidade no desenvolvimento das atividades

d. ( ) Boas relações humanas no trabalho

e. ( ) Amizade no trabalho

f. ( ) Estabilidade no trabalho

g. ( ) Sucesso no trabalho

h. ( ) Realização de trabalho interessante

i. ( ) Responsabilidade pelas atividades realizadas

j. ( ) Autonomia na realização das atividades

l. ( ) Satisfação com o trabalho realizado

m. ( ) Reconhecimento pelo desempenho

n. ( ) Condições confortáveis de trabalho

o. ( ) Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)

p. ( ) Recebimento de um alto salário

q. ( ) Respeito ao ser humano

r. ( ) Lealdade

Utilizando-se ainda da mesma escala, preencha a questão a seguir.

1 – MUITO IMPORTANTE
2 – IMPORTANTE
3 - POUCO IMPORTANTE
4 – SEM IMPORTÂNCIA

8. Numere os itens abaixo pelo grau de importância que você atribui a cada um deles **em seu trabalho**. Não deixe nenhum parêntese em branco.

a. ( ) Auto-realização no trabalho

b. ( ) Contribuição para a sociedade

c. ( ) Felicidade no desenvolvimento das atividades

d. ( ) Boas relações humanas no trabalho

e. ( ) Amizade no trabalho

f. ( ) Estabilidade no trabalho

g. ( ) Sucesso no trabalho

h. ( ) Realização de trabalho interessante

i. ( ) Responsabilidade pelas atividades realizadas

j. ( ) Autonomia na realização das atividades

l. ( ) Satisfação com o trabalho realizado

m. ( ) Reconhecimento pelo desempenho

n. ( ) Condições confortáveis de trabalho

o. ( ) Segurança no trabalho (prevenção de acidentes)

p. ( ) Recebimento de um alto salário

q. ( ) Respeito ao ser humano

r. ( ) Lealdade

9. Indique, marcando os itens abaixo, como você avalia a importância das Forças Armadas para o país atualmente:

- ( ) necessárias ao desenvolvimento do país ( ) desnecessárias ao desenvolvimento do país
- ( ) necessárias à segurança nacional ( ) desnecessárias à segurança nacional
- ( ) possuidoras de uma função social ( ) não possuidoras de uma função social
- ( ) integradas com a sociedade ( ) não integradas com a sociedade
- ( ) possuidoras da confiança da sociedade ( ) não possuidoras da confiança da sociedade
- ( ) necessárias à integração nacional ( ) desnecessárias à integração nacional
- ( ) necessárias à democracia ( ) desnecessárias à democracia

10. O espaço a seguir é destinado a qualquer observação e opinião sobre algum aspecto que você julgue importante e que não tenha sido mencionado neste questionário.