

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Estilo de Comando das Oficiais da Brigada Militar
da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS

JÚLIO CEZAR DAL PAZ CONSUL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, opção curricular Administração Pública.

Orientadores: Prof. Dr. Luis Roque Klering
Prof.^a Dr.^a Marília Costa Morosini

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 1999

O ser humano é o mais complexo, o mais variado e o mais inesperado dentre todos os seres do universo conhecido. Relacionar-se com ele, lidar com ele, haver-se com ele, é, por isso, a mais emocionante das aventuras. Em nenhuma outra, assumimos tanto o risco de nos envolver, de nos deixar seduzir, arrastar, dominar, encantar...

(J. A. Gaiarsa)

A

Remy e Eva,

Róger e Ighor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, arquiteto supremo do universo, por mais um degrau em minha expansão pessoal.

Cada pessoa representa muitas; de certa forma, jamais conseguiria listar todas as pessoas que, de boa vontade, me ofereceram ajuda e apoio, mas gostaria de registrar minha gratidão por todos que, de alguma forma, colaboraram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus queridos pais, Remy e Eva, que me iluminaram nos caminhos obscuros com afeto e dedicação, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que muitas vezes pudéssemos realizar os nossos; que nos transmitiram, nos momentos difíceis, a visão experiente de que o melhor ainda estaria por vir; a vocês, meus pais por natureza, opção e amor, dedico esta conquista com o mais profundo respeito, carinho e admiração, daquele que os ama.

A meus irmãos: Rose, Luís e Luciano, luzes que nunca deixam o caminho escurecer, muito obrigado.

À Marines, companheira incansável, que várias vezes nos despedimos porque a vontade de aprender foi soberana, porque iniciamos a luta por nosso ideal e não podíamos parar, porque precisávamos construir nosso castelo, porque sabíamos que aquelas despedidas seriam para nos unir mais ainda algum dia... Quantas vezes tu foste força, tu foste paciência, tu foste acalanto? Hoje, eu gostaria que tu vibrasses comigo. Não porque eu venci esta jornada, mas porque juntos vencemos mais um desafio em nossas vidas. E que diante dos

próximos, Deus permita estarmos juntos, para mais fortes podermos enfrentá-los, pois “... *A tua presença é qualquer coisa como a luz e a vida e eu sinto que em meu gesto existe o teu gesto, e em minha voz a tua voz.*” (Vinícius de Moraes)

A meus filhos, Róger e Ighor, fontes de minha busca, que, apesar do sacrifício dos momentos de convivência e lazer que podíamos ter tido juntos, souberam respeitar a necessidade de isolamento, que requer um trabalho como este e a importância dele em nossas vidas. Meus filhos, muito obrigado.

Agradeço às oficiais e seus subordinados da região metropolitana de Porto Alegre, sem os quais esse trabalho não poderia ter sido efetivado. Pela disposição e apoio, muitíssimo obrigado.

Um agradecimento especial a Luis Roque Klering e Marília Costa Morosini, orientadores desse trabalho, pelo apoio e compromisso, sem os quais esta pesquisa não teria atingido seus objetivos. O entusiasmo pelo tema, a competência e o conhecimento acadêmico e, principalmente, a paciência em direcionar minha ansiedade produtiva os tornaram amigos, a quem devo enorme gratidão. Mil vezes obrigado.

Também, em especial, um agradecimento aos Prof. Marcelo Milano Falcão Vieira - PhD e Dr. Cláudio Mazzilli, pelas críticas ao projeto deste texto, as quais ajudaram a melhorar substancialmente sua apresentação e contribuíram para a clareza do caminho a seguir.

À Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, pelo apoio financeiro, custeio e liberação para dedicação exclusiva ao curso de mestrado.

A todos os amigos da terceira turma de mestrado em administração, opção curricular administração pública, um até breve de alguém que talvez sentiu dificuldade em chamá-los de amigos, e que hoje romperia barreiras, procurando sufocar a saudade do amanhã.

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS	8
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE QUADROS	11
RESUMO	12
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO I.....	19
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.1 - Situação Problemática	19
1.2 - Objetivos.....	25
1.2.1 - Objetivo Geral.....	25
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	25
CAPÍTULO II.....	27
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	27
2.1 – Introdução	27
2.2 - O caminho para a inserção da mulher no mercado economicamente ativo	30
2.3 - A História da Brigada Militar.....	39
2.4 - Processo de inclusão e emprego de Policiais Militares Femininas na Brigada Militar	46
2.5 - O conceito de padrões de comportamento	50
2.6 - Aspectos Legais.....	56
2.6.1 - Disposições Constitucionais	56
2.6.2 - Legislação Regulamentadora	58
2.7 - Conceitos Complementares.....	60
2.8 - Os Sistemas de Administração de Likert	65
2.9 - Contraste entre o estilo de liderança tradicional e feminino	69
CAPÍTULO III	86
3 METODOLOGIA	86
3.1 - Características do Estudo e Método	86
3.2 – Descrição e apresentação do instrumento de coleta de dados	88
3.3 – Técnica de coleta de dados	95
3.4 - Descrição da coleta de dados.....	97
3.5 – População pesquisada	98

3.6 – Processamento dos dados coletados	98
3.7 - Modelo de análise.....	99
CAPÍTULO IV	105
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	105
4.1 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar, segundo a visão dos praças. ...	106
4.2 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar, segundo a visão das oficiais... 114	
4.2.3 - Análise comparativa entre as percepções dos praças e das oficiais, por dimensões	121
4.2.4 - Conclusões	124
CAPÍTULO V	131
5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	131
5.1 - Considerações iniciais	131
5.2 - Estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS.....	131
5.2.1 - Características do estilo de comando das oficiais quanto à liderança.....	132
5.2.2 - Características do estilo de comando das oficiais quanto à motivação.....	132
5.2.3 - Estilo de comando das oficiais quanto à comunicação.....	133
5.2.4 - Estilo de comando das oficiais quanto à decisão	133
5.2.5 - Estilo de comando das oficiais quanto aos objetivos.....	134
5.2.6 - Estilo de comando das oficiais quanto ao controle.....	134
5.3 - Sugestões ao comando das oficiais da Brigada Militar.....	135
5.4 - Direcionamento para outras pesquisas	137
5.5 - Considerações finais.....	138
ANEXOS.....	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143

LISTA DE SIGLAS

Adj	Adjunto
Adm	Administrativo
AEL	Assessoria de efetivo e logística
Art.	Artigo
BM	Brigada Militar
Cap	Capitão
Cb	Cabo
Ch	Chefe
Cmt	Comandante
Fem	Feminino
FENAMILHO	Festa nacional do milho
FENARROZ	Festa nacional do arroz
FENATRIGO	Festa nacional do trigo
POA	Porto Alegre
PM	Policial Militar
QTPM	Quadro de tenentes de Polícia Militar
RBA	Revista Brasileira de Administração
RM	Região Metropolitana
RS	Rio Grande do Sul
Sd	Soldado

SCI	Seção de combate a incêndio
SEL	Seção de efetivo e logística
Sgt	Sargento
SLPO	Seção de licitação, patrimônio e orçamento
SSJD	Sub-Seção de justiça e disciplina
TAI	Telecentro de atendimento integrado
Ten	Tenente

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados comparativos do efetivo da BM, entre os anos de 1986 e 1997	23
Tabela 2 - Efetivo inicial previsto de policiais femininas na BM	45
Tabela 3 - Estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS, segundo a visão dos praças	104
Tabela 4-Escala contínua de comportamento decisório das oficiais segundo a visão dos praças	110
Tabela 5 -Estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS, segundo a visão das oficiais	112
Tabela 6 - Escala contínua de comportamento decisório pela visão das oficiais	118
Tabela 7 - Estilo de comando das oficiais, por dimensões	120
Tabela 8 - Estilo de comando das oficiais, percepções gerais	121
Tabela 9-Variável que necessita de forte melhoria no estilo de comando das oficiais	134
Tabela 10-Variáveis com elevada disparidade de percepção entre as oficiais e praças	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Liderança tradicional vs. Liderança feminina	68
Quadro 02 – Dimensão liderança	89
Quadro 03 – Dimensão motivação	90
Quadro 04 – Dimensão comunicação	91
Quadro 05 – Dimensão decisão	91
Quadro 06 – Dimensão objetivo	93
Quadro 07 – Dimensão controle	93
Quadro 08 - Mapeamento Sintético das Dimensões e Variáveis por autores e obras	100

RESUMO

Esta pesquisa avalia o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre/RS que, a partir de 1985, foram incluídas na Corporação. Baseia-se em autores como Peert Hofsted, Patrícia Aburdene e John Naisbitt que identificam diferenças entre os padrões de comportamento dos estilos de liderança *tradicional e feminina* e nas habilidades administrativas dos gêneros, sem aprofundar-se em premissas e valores culturais. O estudo se ancora nos aspectos relativos às dimensões liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle, definidas por Rensis Likert no seu modelo de análise de estilo de gestão, aplicado de forma adaptada às condições e contexto de uma unidade militar.

As oficiais da Brigada Militar da RM/POA e seus subordinados funcionais responderam a um questionário quantitativo, utilizando uma *escala de notas tipo Likert*, cujos extremos correspondem aos estilos de comando: *tradicional ou feminino*.

Os resultados obtidos evidenciam que o estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA tem uma tendência ao *Estilo de liderança feminina*; que apresenta, de forma mais destacada, padrões de comportamento que propiciam: maior confiança entre superior e subordinado, ligações com subordinados na forma de rede, apoio aos subordinados, relacionamento aberto e franco, maior aproveitamento das idéias dos subordinados, responsabilidade compartilhada, criatividade, trabalho em equipe, sentido multidirecional da comunicação, participação real dos subordinados, adaptabilidade e/ou facilidades para mudanças. Tais características assemelham-se ao Sistema 4 de Likert. Finalmente, a análise das variáveis permite sugerir diversas ações para tornar o estilo de comando ainda mais participativo e efetivo, dando ênfase a uma ou outra dimensão, de acordo com as exigências específicas de cada situação particular.

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the command style of the female commissioned officers of Brigada Militar in Porto Alegre metropolitan region, in Rio Grande do Sul, who were included to Brigada Militar from 1985 on. It is based in authors like Peert Hofsted, Patricia Aburdene and John Naisbitt who identify differences between the behavior patterns of *traditional* and *femine* leadership styles, as well as in the genders administrative abilities, without going deeply into premisses and cultural values. The study is supported on the aspects related to leadership, motivation, communication, decision, objetives and control dimensions defined by Rensis Likert in his analysis model of gestion style, applied through na adapted way according to the conditions and contexts of a military unit.

The Porto Alegre metropolitan region female commissioned officers and their direct subordinates answered a quantitative questionnaire, making use of a *Likert type* note scale, whose extremes correspond to the following command styles: *traditional* and *feminine*.

The obtained results show evidences that the command style of Porto Alegre metropolitan region female commissioned officers tends to be *femine leadership style* featured, which plainly presents behavior patterns that afford: greater confidence between superior and subordinate, links with the subordinates through the net way, support to the subordinates, frank and clear relationship, a greater profit from the subordinates' ideas, shared responsibilities, creativity, team work, multidirectional

sense of communication, actual subordinates participation, adaptability or easyness to face changes. Such features are similar to Likert's System 4. At last, the variables analysis allows to suggest several actions to become the command style yet more participative and effective, enfazing to one or another dimension, according to the specific demands of each particular situtation.

INTRODUÇÃO

Este texto apresenta um processo de investigação científica sobre o estilo de comando das Oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre/RS.

Esta pesquisa, sobre a questão do gênero no estilo de gestão de uma instituição militar, é pioneira, o que a torna oportuna como primeira reflexão, servindo de referencial para posteriores estudos nesse campo construído a partir da análise de uma realidade. Utiliza questionário de administração direta, com suporte nas dimensões de Rensis Likert que foi sociólogo e pesquisador do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan. O questionário foi aplicado às 13 (treze) oficiais da BM/RM/POA e aos seus 107 (cento e sete) subordinados diretos; foi estruturado a partir de teorias que indicam existirem diferenças entre os estilos de liderança (tradicional e feminino) e indícios de habilidades inerentes aos gêneros. Para tanto, foram reunidos aspectos ou padrões característicos de Estilo de liderança tradicional e o que se denominou de *Estilo de liderança feminina*, tratados por autores contemporâneos como: Peert Hofsted, Patrícia Aburdene e John Naisbitt, Mary Parker Follett, Peter Drucker, Shari Caudron e Dulce Whitaker.

Para suporte da pesquisa, foram utilizadas as dimensões de Rensis Likert, mesmo em detrimento a outros autores mais recentes como Patrícia Aburdene e John Naisbitt, por ser um clássico das Teorias Administrativas. Sua utilização pode ser justificada por frase da professora Marília Morosini, que assim se manifestou em defesa

de dissertação no dia 27 de janeiro de 1999, na UFRGS: “... a diferença entre o antigo e o clássico é que o clássico permanece no tempo enquanto que o antigo não”. A cientificidade e significância do estudo ficam melhor asseguradas pelas sucessivas validações e confirmações do modelo da avaliação do referido autor, apresentadas em suas obras: *Novos Padrões de Administração* (1971), *A Organização Humana* (1975) e *Administração de Conflitos* (1980).

Revisando temas pertinentes a esse estudo, verificam-se também as normas da Brigada Militar que regulam (legalmente) a inclusão de mulheres no quadro de funcionários militares da Instituição.

O histórico da instituição Brigada Militar tem como suporte básico a obra: *Crônica da Brigada Militar Gaúcha*, de autoria do historiador Hélio Moro Mariante (1972).

A inserção da mulher no mercado de trabalho é revista de forma cronológica, utilizando-se trabalhos de autores como: Will Durant, Francisco B. B. Magalhães Filho, Branca Moreira Alves, Jacqueline Pitanguy, Dulce Whitaker, Roque de Barros Laraia, Patrícia Aburdene e John Naisbitt.

Considerando que a base de análise desta pesquisa são práticas administrativas, sem adentrar aspectos de valores e pressupostos, elegeu-se Edgar Schein como autor de referência para a definição de padrões de comportamento.

Entretanto, por tratar de gênero humano, o presente trabalho não pode deixar de abordar a questão da feminilidade, embora não de forma aprofundada, reportando-se a obras que se originaram da Teoria Freudiana, de autores como: Sigmund Freud, Jacques Lacan, Márcia Ramos Arán, Contardo Calligaris, Eliana Calligaris, Jaime Alberto Betts, Françoise Belle, J. Laufer, C. Paradeise, E. Lemoine.

A metodologia de pesquisa é principalmente referendada em Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

O questionário elaborado para diagnosticar o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da RM/POA foi construído juntamente com o professor Dr. Luís Roque Klering; podendo, com pequenos ajustes, ser utilizado em outras unidades militares. As dimensões dessa ferramenta têm como suporte a figura 5.2, capítulo 5, do livro *Administração de Conflitos – Novas Abordagens* (p.342), de Rensis Likert e Jane Gibson Likert (1979), uma vez que os próprios autores aconselham seu uso no lugar do apêndice II, descrito na obra *A Organização Humana* (1975).

Para definir o estilo de comando das oficiais da BM/RS, conferem-se suas atuações em relação a diversos aspectos apresentados por Likert e Likert, e que se alinham de acordo com seis grandes dimensões ou temas: liderança; motivação; comunicação; decisão; objetivos e controle.

No capítulo 1- Definição do Problema, contextualiza-se a problemática que envolve o tema, conforme enfoque da psicologia, sociologia, antropologia e administração. Apresentam-se, ainda, os objetivos da investigação.

No capítulo 2, Revisão de Literatura, descreve-se a evolução cronológica da mulher no mercado de trabalho; localiza-se historicamente o cenário de estudo (Brigada Militar); apresenta-se a origem do problema com a inserção da mulher oficial numa organização militar; reflete-se sobre aspectos legais e conceitos categóricos complementares da instituição de estudo; apresentam-se, ainda, os sistemas de administração à luz da teoria de Rensis Likert, Peert Hofsted e outros, bem como o contraste entre os estilos de liderança *tradicional* e *feminino* no entendimento de autores como Patrícia Aburdene, John Naisbitt, Mary Parker Follet.

O capítulo 3, Metodologia, detalha o método de pesquisa realizada, especialmente a estrutura do questionário usado para levantamento dos dados, a população pesquisada, o modelo de análise dos resultados e o modelo metodológico baseado em Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998).

No capítulo 4, Análise dos Resultados da Pesquisa, descrevem-se os resultados obtidos a partir das diversas questões e dimensões, concluindo-se com a identificação do estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA. A partir de estatística descritiva, obtêm-se gráficos, tabelas e quadros sintéticos de resultados.

No capítulo 5, Conclusões e Implicações, é feita uma revisão geral dos resultados mais significativos da pesquisa. Apresentam-se as características do estilo de comando das oficiais da região metropolitana de Porto Alegre/RS, sugestões de melhorias e o direcionamento para outras pesquisas, bem como considerações finais.

Nessa investigação, constata-se que o conteúdo da aprendizagem desse processo é bem mais amplo do que o relatado. Tal percepção alinha-se com conclusões do professor Luís Roque Klering, em sua tese de doutorado:

No momento em que se sistematiza e verbaliza o resultado de uma investigação aprofundada sobre um tema tratado de forma original, é imperioso distinguir e selecionar o que é relevante para o pesquisador ao que é necessário e importante para a comunidade científica em geral. Isso significa que boa parte da experiência que ora se conclui tem uma dimensão individual muito mais ampla e complexa do que se possa transmitir.
(KLERING, 1994, p. 23)

Assim, espera-se que esse trabalho possa contribuir para o aprimoramento do estilo de comando dos oficiais da Brigada Militar e de outras organizações militares.

CAPÍTULO I

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.1 - Situação Problemática

Atualmente discute-se, de forma acirrada, sobre os espaços reservados, papéis atribuídos, separações estritas e existentes, assim como muros intransponíveis entre o masculino e o feminino. “*Esta crise sociocultural de identidade sexual*” (David, 1975, p. 695) é reconhecida, mas o que é menos analisado é como esta modernidade inscreve-se em nossas instituições, possibilitando, assim, sua eventual contestação.

Segundo Arán (1997, p. 5), as representações sobre a diferença entre os sexos, em diferentes épocas, acompanharam as reflexões sobre espírito e matéria, natureza e cultura, público e privado, homem e mulher; contudo, com a chegada da modernidade, tal diferença foi pensada a partir da constatação e problematização da desigualdade. Há algumas décadas, os conceitos masculino e feminino não correspondem mais ao corpo de homens e mulheres. Como consequência da revolução feminista, não cabe mais às mulheres os destinos do privado, da maternidade e da *natureza* e aos homens, o público, o trabalho, a cultura. Além do que, nestes últimos anos, novos movimentos invadiram o território do debate sobre a sexualidade, como o movimento *gay*, ou mesmo as consideradas *sexualidades alternativas*, que no mínimo surgem para problematizar a utilização de categorias de sexo e gênero e também para

deslocar o debate do *contra a natureza* para escolhas de caráter ético. (Calligaris & Calligaris, 1995, p. 4-6)

Alguns estudiosos da psicologia alegam que a dissimetria entre o homem e a mulher tem origem na consequência da percepção da diferença anatômica, ou seja, no complexo da castração. Como diz Lacan: “...*se a libido é masculina, a querida mulher não é senão de lá onde ela é toda, quer dizer, lá de onde o homem a vê, não é senão de lá que a querida mulher pode ter um inconsciente*”. (Lacan, 1985, p. 47)

Jaime Betts (1998, p. 10) afirma que: “*A ordem masculina, dominante há milênios, começa a deixar progressivamente de ser referência hegemônica na cultura e no exercício do poder, abrindo novos espaços para a mulher, seja no estado, nas empresas, na família e até mesmo nas forças armadas.*”.

“*Ora, este modelo de mulher no lar, que foi imposto no século XIX, está hoje sendo contestado não somente pela evolução da relação conjugal e educativa, mas também por uma certa modificação dos papéis profissionais da mulher, passando de postos subalternos a postos de responsabilidade*” (Belle, 1994, p.196). Neste contexto, a Brigada Militar, historicamente alicerçada na hierarquia e disciplina linear, com a inclusão de policiais femininas em seus quadros hierárquicos e de comando, depara-se com o surgimento, cada vez mais forte, de situações novas, pois era um *mundo de homens* que não fora pensado por mulheres nem feito por elas. A situação é de que “*Tudo se passa de fato como se as mulheres entrassem em organizações estruturadas, em princípio, em um modo de idealização masculinizado, isto é, segundo os costumes afetivos de um grupamento de homens*”. (Belle, 1994, p. 205)

Poder-se-ia mesmo questionar, segundo Mead (1948), se a supremacia masculina não está instalada no coração da instituição, onde as mulheres têm por função assegurar ao homem sua identidade e de alimentar sua superioridade social, graças à

dominação que exerce no universo profissional.

Na França, existe uma tradição de pesquisas que propõe não situar, de partida, as mulheres como uma categoria homogênea na conquista de uma identidade social – o que conduz com *freqüência* a considerá-las como homens frustrados -, mas de abordar o estudo de seu trabalho e de sua carreira como um processo de construção de uma identidade nova. (Laufer & Paradise, 1982, p. 82)

Outros autores deixam de lado uma postura de androgenia psicológica “*que recusa diferenciar as características psicológicas masculinas e femininas, mas postular ao contrário que uma e outras coexistem em toda pessoa, em graus diversos segundo situações ou a personalidade*” (Belle, 1994, p. 198), preferindo abordar a bissexualidade inconsciente. No dizer de Freud, tal bissexualidade é “*como se o indivíduo não fosse homem ou mulher, mas ao mesmo tempo os dois, somente mais um que o outro... as proporções nas quais o masculino e o feminino misturam-se sendo submetidas a variações consideráveis*”. (Freud, 1984, p. 153)

A psicanálise sempre considerou que a pessoa não pode menosprezar uma sólida segurança da especificidade sexual sua e também da dos outros: “*existe uma necessidade do outro para dizer eu, para lhe dizer. O outro por excelência para o homem é a mulher e vice-versa. É por isso que a diferença sexual é tomada freqüentemente como modelo fundamental de todas as diferenças*”. (Lemoine-Luccioni, 1976, p. 66)

Na Brigada Militar, com a inclusão de mulheres, também não se pode negar a mudança de alguns costumes culturais da instituição e, possivelmente, de um novo estilo de comando, com características diferentes, introjetado pelas oficiais; pois nos dizeres de Klering, na tese de doutorado (1994, p. 372) “*A transformação progressiva de uma organização ocorre em função de muitas variáveis, tendo o fator humano um*

papel decisivo na formulação de novos objetivos, na aceitação de novos desafios, no desejo de novas ferramentas e na construção de paradigmas e modelos de ação."

Igualmente, Belle (1994, p.201) afirma que: *"Se, como todos os membros da empresa, as mulheres constróem sua identidade a partir das características culturais de seu ambiente profissional, elas têm igualmente de fazer face a esta dimensão suplementar que constitui o fato de ser mulher em um universo de trabalho antes de tudo definido e sobretudo ocupado por homens."*

Em relação aos aspectos culturais da instituição pesquisada, já se podem notar algumas mudanças de costume, como por exemplo: no passado, quem administrava jantares e recepções festivas dentro dos Quartéis eram as esposas dos oficiais e praças que não recebiam qualquer recompensa por isso, a não ser a de facilitar a carreira do marido; após a inclusão das policiais femininas, essa tarefa passou a ser desempenhada conjuntamente entre os militares. Aliás, Laraia (1993, p. 100) refere que *"Podemos agora afirmar que existem dois tipos de mudança cultural: uma que é interna, resultante da dinâmica do próprio sistema cultural, e uma segunda que é o resultado do contato de um sistema cultural com outro."*

Assim, vários enfoques poderiam ser tomados na presente pesquisa, que geraram algumas dificuldades de definição. Em relação à questão gênero, várias ciências se entrelaçam, com visões diferenciadas; entre outras, citam-se a psicologia, a psicanálise, a sociologia, a antropologia e até mesmo a administração (que ainda é vista com polêmica como ciência). E, como diz Belle (1994, p. 230), *"Parece-me então que hoje a questão consiste menos em saber se as diferenças entre os sexos são verdadeiras ou falsas do que se compreender a natureza e a conseqüência desta teoria implícita das diferenças entre os sexos."*

Por isso, nos pareceu importante explorar nesta pesquisa o enfoque da

prática administrativa, mais especificamente no que tange aos padrões de comportamento administrativo, sem adentrar em aspectos de valores e pressupostos, com o fim de responder, ao final, o seguinte questionamento: *qual o estilo de comando¹ das oficiais da Brigada Militar ?*

Assim, este trabalho verifica o estilo de comando das Oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre, sobre o enfoque das práticas administrativas, tendo-se como pressuposto que o estilo de comando das oficiais seja mais centralizado nos subordinados do que nos seus superiores; propicia maior confiança entre superior e subordinado; liga-se com os subordinados na forma de rede; dá maior apoio aos subordinados; incentiva um relacionamento aberto e franco; estimula o trabalho em equipe; motiva o subordinado para o crescimento e tem um sentido multidirecional da comunicação.

Nesse sentido, tornam-se oportunas as afirmações de Aburdene & Naisbitt (1993, p. 90) de que a mulher *“Rejeita o gerenciamento autoritário, estilo militar, em prol de uma abordagem que apóia e concede autoridade às pessoas, e com isso aumenta tanto a produtividade quanto os lucros. De Peter Drucker a Tom Peters, os gurus da administração masculina aplaudem o estilo de Liderança das Mulheres.”*

E, analisando o crescimento do número de mulheres que compõe o efetivo da organização, vê-se que: em 1986, o efetivo feminino de policiais militares significava 0,05 % do total dos integrantes da Brigada Militar; após pouco mais de uma década, esse percentual aumentou para 3,55 %, conforme se verifica na tabela a seguir:

¹ No capítulo II (Revisão de Literatura) , conceitua-se: Direção, Comando, Liderança e Gerenciamento.

TABELA 1 - Dados comparativos do efetivo da Brigada Militar entre os anos de 1986 e 1997.

ANO	1986*		1997**	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Previsto	23.437	135	32.771	879
%	99,42	0,58	97,38	2,62
Existente	22.188	10	24.324	893
%	99,95	0,05	96,45	3,55

Fonte: (*) Dados colhidos na Seção da PM1 do QGC da Brigada Militar.

(**)Dados colhidos na Seção da DP2 do QCG da Brigada Militar.

Anexos: 4 e 5.

Nota: No ano de 1998, não houve alteração do efetivo.

Esse fenômeno do crescimento da mulher dentro da organização está coerente com a previsão de crescimento da mulher no mercado de trabalho, conforme previsto na edição do *"Tema especial La mujer Trabajadora en America Latina - 2ª parte"* patrocinada pelo Banco Interamericano de *Desarrollo*, que afirma: *"En la actualidad la participación de la población femenina en la fuerza laboral representa unos 40 millones de personas, y en el año 2000 alcanzará a cerca de 53 millones, o sea más de la cuarta parte de la totalidad de la fuerza laboral de la región."* (BID, p. 261)

Comparando com o estudo de Aburdene & Naisbitt (1993, p.51), que apurou o percentual mais elevado no mundo de mulheres em ação militar como sendo de 11% nas forças armadas dos Estados Unidos (com inclusão feminina anterior ao ano de 1948), pode-se considerar como significativo o crescimento da força policial militar gaúcha, durante a última década, para 3,5 % do efetivo total; sendo que o crescimento real feminino foi de 8.830%. Só o aumento de oficiais femininas deu-se numa proporção de 260% no mesmo espaço de tempo, isto sem contar que existe uma lacuna de 38% no total do efetivo previsto para as mesmas, conforme dados do mapa trimestral de efetivo das Oficiais da Brigada Militar (anexo).

Por decorrência, é possível supor a existência de influências do gênero feminino em relação aos padrões de comportamento administrativo dos grupos componentes da Brigada Militar, principalmente no estilo de comandar, pois segundo Harris apud Laraia (1973, p. 26) *“Nenhuma ordem social é baseada em verdades inatas; uma mudança no ambiente resulta numa mudança no comportamento.”*, principalmente na forma de comandar.

Deriva daí a questão que levou o pesquisador a buscar uma resposta para certa inquietude sua; que pode ser expressa pela seguinte pergunta objetiva:

“Qual o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar? É igual ou diferente do estilo masculino tradicional?”

Para operacionalizar a pesquisa, foi necessário limitar a amplitude e resposta da pergunta para o limite da região metropolitana de Porto Alegre.

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Objetivo Geral

Avaliar o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre do Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 - Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais características do estilo de comando das oficiais femininas da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre, segundo a visão delas, tendo em vista as dimensões: liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle;
- b) identificar as principais características do estilo de comando das oficiais femininas da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre, segundo a visão de seus subordinados por ascendência funcional, tendo em

vista as dimensões: liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle;

- c) comparar as visões dos subordinados com as visões das oficiais, identificando semelhanças e diferenças;
- d) gerar um instrumento de avaliação de comando para as instituições militares;
- e) sugerir melhorias no comandamento de pessoal da Brigada Militar, tendo em vista os resultados obtidos nas diversas dimensões.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – Introdução

A organização deste capítulo apresenta e conceitua temas indispensáveis à pesquisa proposta. Evidentemente, as referências bibliográficas encontram-se num universo que seria difícil esgotá-lo, principalmente quando se trata de temas que envolvem gêneros humanos. Todavia, segundo ROESCH (1996, p.97) “*As opções normalmente giram em termos de focalizar ou expandir os conteúdos*”; entendam-se, aqui, conteúdos que se elegem para amparar cientificamente um determinado estudo.

Conforme já exposto (vide Problema de Pesquisa), esse estudo focaliza somente práticas administrativas, mais especificamente o que se refere aos padrões de comportamento administrativo, sem adentrar em aspectos de valores e pressupostos. Por outro lado, os conceitos teóricos sofrem a influência da realidade onde são postos em prática. Por isso, revisam-se, inicialmente, aspectos relacionados com a evolução da mulher no mercado de trabalho, localiza-se historicamente o cenário de estudo (Brigada Militar) e a origem do problema com a inserção da mulher oficial numa organização militar.

Após, aborda-se o conceito de padrões de comportamento, aspectos legais e alguns conceitos categóricos complementares que dizem respeito à estrutura, organização e funcionamento da Brigada Militar, tais como: conceito de círculos

hierárquicos, definição de funções do administrador na visão da Escola Neoclássica, conceito legal de função policial-militar, conceito legal de comando na Brigada Militar, conceito de direção e conceito de liderança.

Ainda, se caracterizam os sistemas de administração à luz da teoria de Rensis Likert (1980), onde se procura descrever o maior ou menor envolvimento de pessoas no processo de liderança usado, na natureza das forças motivacionais, na natureza do processo de comunicação, na natureza do processo decisório, na natureza da determinação ou imposição dos objetivos e da natureza do processo de controle. Todos esses conceitos visam traçar o perfil ou estilo de comando das oficiais da Brigada Militar.

Igualmente, nesse capítulo, se descreve a tabela das características do Estilo de Liderança Feminina em contraste com o Estilo de Liderança Tradicional adotado por Aburdene e Naisbitt (1993). Tal tabela procura agrupar os comportamentos de liderança tradicional em confronto com o de liderança feminina, organizando-os em seis atributos primários, conforme segue: capacitação, reestruturação, ensino, modelo, abertura e questionamento.

Para essa pesquisa, construiu-se uma escala com suporte, *a priori*, nas dimensões propostas por Likert (1980), selecionando e agrupando comportamentos administrativos dos gêneros, que apontam traços distintivos mais significativos entre o estilo de comando tradicional e feminino, apontados por autores como Aburdene e Naisbitt (1993), Hofstede (1994), Drucker (1984), Follett (1997), Hickman (1991), Moldt (1990), Bethlem (1989), Rosener (1990), Tannenbaum/Weschler/Massarik (1972). Tal construção segue a idéia de que *“Todo projeto de pesquisa é ficção na medida em que se propõe a revelar uma nova imagem do real, obtida graças a uma distância focal inédita: não se vê tudo, mas se vê de outra forma.”*. (Simmel, apud

Belle, 1994, p. 200)

Elegeram-se, como suporte, as dimensões nominadas por Rensis Likert (1980), mesmo em detrimento a outras mais recentes de autores como Patrícia Aburdene e John Naisbitt (1993), por ser um clássico das Teorias Administrativas; mas também, e principalmente, porque a cientificidade e significância do estudo de Likert são asseguradas por sucessivas validações e confirmações do autor apresentadas em suas obras: *Novos Padrões de Administração* (1971), *A Organização Humana* (1975) e *Administração de Conflitos* (1980); enquanto Aburdene & Naisbitt nos advertem que sua criação (tabela que contrasta a liderança tradicional com a liderança feminina) é mais *impressionante do que na verdade definitiva* e confessam serem traços que *acreditam serem centrais na nova liderança* (1993, p. 119); portanto, tal modelo ainda tem validação incipiente, se comparado com a *Tabela de Likert* para definir as dimensões; contudo, é bastante esclarecedora ao eleger alguns indicadores e/ou variáveis.

Aqui, não se pode deixar de observar que as dimensões entre estes autores estão bem próximas umas das outras, no que tangem aos conteúdos; veja-se, por exemplo, a dimensão *capacitação* nominada e definida por Aburdene & Naisbitt (ob. cit., p. 122) como sendo “*o sentir confiança para agir sobre sua própria autoridade*”, englobando tanto o líder como o subordinado; tal é, também, o principal aspecto buscado por Likert (1971, p. 169) na dimensão *liderança* do Sistema 4, que apresenta da seguinte forma: “*É o sistema ideal e que consiste em um ambiente de completa confiança, [...]*”. Essa razão nos levou a crer na coerência em utilizar as dimensões apregoadas por Likert, associadas a variáveis apontadas por Aburdene & Naisbitt, entre outros autores.

Tais abordagens foram vitais para se entender a construção do referencial teórico; relevantes para a obtenção da resposta ao problema delimitado, pois para

determinar o estilo de comando das oficiais foi necessário identificar características (variáveis e/ou indicadores) inerentes ao padrão de comportamento dos gêneros, de forma prática, originados em uma instituição como é a Brigada Militar

2.2 - O caminho para a inserção da mulher no mercado economicamente ativo

Sabe-se que o atual figurino social e a respectiva posição da mulher na sociedade e na economia não foram uma constante. Ao contrário, até onde nos permite ver o conhecimento histórico, as primeiras comunidades da antigüidade eram matriarcais, conferindo à mulher papéis e funções muito mais fundamentais do que aqueles atribuídos à mulher moderna.

O desempenho da mulher nas comunidades primitivas decorria de fatores econômicos e da falta de clareza do processo reprodutivo humano. É improvável que as primeiras criaturas vivessem em famílias isoladas, mesmo no estágio da caça, porque a inferioridade dos humanos, isolados em relação à natureza hostil, ficaria entregue à voracidade das feras. Salvavam-se pela solidariedade dos grupos.

A seu cargo, a mulher tinha todo o trabalho caseiro da tribo: organizava a cabana, cortava lenha, cozinhava e confeccionava as vestes e calçados. Por sua iniciativa desenvolveu a agricultura ao redor do acampamento, iniciou a domesticação de animais, inventou a costura e a tecelagem e dedicou-se à arte do cesto, da esteira e da cerâmica. Tudo indica que foi ela quem iniciou um sistema primitivo de escambo. A desigualdade da força física, que hoje divide os sexos, inexistia naqueles tempos. Segundo Will Durant (1963, p. 24),

A mulher, à parte sua perturbação mensal, igualava o homem na estatura, na resistência, na habilidade e na coragem, não era um ornamento social, um objeto de beleza ou um brinquedo sexual, mas um robusto animal, com

capacidade para realizar durante horas os mais rijos trabalhos e, se preciso fosse, lutar até a morte, pela progênie e pelo clã".

A posição do homem na família era, a princípio, superficial, pois a mulher desempenhava a maior parte das funções paternas. Em recompensa pelo esforço e perigo enfrentados nas caçadas, o homem descansava nos intervalos das expedições. Nas marchas, ele carregava somente as armas para estar pronto para o ataque e à defesa; as mulheres conduziam o restante da bagagem, como bestas de carga. Durant (1963, p. 24) narra que: *" quando os nativos do Baixo Muray viram chegar uma expedição de brancos, seguida de bois com carga ao lombo, julgaram que os bois fossem as mulheres daqueles estranhos homens louros".*

A função do homem na reprodução humana não era, ainda, conhecida. Nossos ancestrais não haviam estabelecido uma relação de causa e efeito entre o intercuro sexual e a geração da prole. É também Will Durant (1963, p. 22) que esclarece:

em algumas tribos de hoje, e provavelmente em todos os antigos grupos humanos, o papel do homem na reprodução parece ter escapado à percepção... Os nativos de Trobiand atribuem a prenhez à entrada de um baloma, ou fantasma, no corpo da mulher, não à união dos sexos. moças preferiam evitar os banhos de maré alta, a abandonar as relações com os homens.

Admitiam, esses nativos, que o baloma tinha preferência pelas mulheres que viviam mais intimamente com os homens, mas a irregularidade das relações sexuais não permitia a determinação de quem fosse o pai.

Certamente, o conhecimento incompleto da biologia foi decisivo na organização dos sistemas sociais primitivos, os quais estavam centrados na figura materna. Durante séculos, as "teorias" sobre o mecanismo reprodutor adiaram a necessidade de

regulamentações sobre a atividade sexual. Até porque sexo e reprodução não estavam associados. Muito mais tarde, o conhecimento parcial desse mecanismo levou à condenação a mulher que dava luz a gêmeos, porque se acreditava que filhos duplos só poderiam ser o fruto da bigamia feminina.

Eis, portanto, os fatores que determinaram a sociedade matriarcal primitiva. Foram variáveis econômicas, principalmente, que acabaram por atribuir à mulher uma função mais nuclear no contexto social primitivo. A descoberta da agricultura e da pecuária, a herança e o começo das atividades de escambo colocaram a mulher numa posição central nos sistemas familiar e social. A mãe interessava-se pelos filhos e havia um forte elo entre eles, o do sangue. A mais simples forma de organização familiar foi a da mulher com seus filhos, vivendo juntos no clã, algo semelhante ao que ocorre no reino animal dos mamíferos, onde a figura do pai é discreta e incomparável à da mãe, que provê com seu leite a sobrevivência dos filhotes até que eles estejam preparados para enfrentar a aventura da vida. A mãe não pertencia ao marido, mas ao clã. Conhecendo-se a mãe, não o pai, a herança era traçada pela linha materna, que era usada como meio de delinear a descendência, elevando a importância da mãe no lar e na sociedade.

Em seu livro "Nossa Herança Oriental", Will Durant (1963) frisa que o transcurso para as sociedades patriarcais ocorre, provavelmente, quando o homem descobre o seu papel na reprodução humana e, de forma especial, quando percebe a sua capacidade de reproduzir alimentos através da agricultura intencional. Sem dúvida, estavam presentes as pré-condições essenciais para a emergência e potencialização do sentimento da propriedade privada. O trabalho do homem para gerar alimentos deve trazer-lhe recompensa. A terra na qual ele derramou o seu suor para fazê-la produzir é sua propriedade. O comando econômico, que antes pertencia às mulheres, lentamente

vai sendo transferido para o homem. O crescimento da propriedade privada e transmissível, sob a forma de produtos da terra, trouxe consigo a subordinação sexual da mulher, pois o marido exige-lhe, a partir de então, exclusividade, para ser o destino do fruto de seu trabalho. Dessa forma, a fidelidade feminina torna-se necessária, a fim de que a herança só se transmita a filhos presumivelmente do marido, uma vez que a esposa passa a fazer parte dos bens possuídos por ele.

Francisco B. B. Magalhães Filho (1983, p. 29) refere que:

Com o aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho e sendo estes, em função da divisão do trabalho, fabricados e manejados principalmente por homens, a organização matrilinear transforma-se num entrave, pois o casamento significava, para o clã do marido, a perda de seu trabalho e de seus bens. Isto leva à inversão da estrutura familiar, passando a mulher para o clã do marido, dando lugar a clãs patrilineares.

Com o surgimento do patriarcalismo, a mulher perde a supremacia e autonomia. Ela e seus filhos passam de escravos do pai, ou do irmão mais velho, para o jugo do marido. Estava definitivamente encerrado o período histórico em que a mulher respondia pela unidade familiar, pela organização da sociedade e pela herança dos bens.

Foi após essa profunda transformação do arranjo social e econômico que começaram, através da tradição oral, as primeiras explicações da origem do gênero humano. É notável a semelhança de tratamento à figura da mulher, que fica patente nas lendas da criação do mundo, onde, na maioria dos povos antigos, de uma forma geral, a mulher é criada a partir do homem e a sua influência sobre ele é maléfica, fazendo-o perder o conforto do paraíso e deixando-o com o eterno desafio do trabalho de transformação da natureza em alimento, indispensável para sua sobrevivência. Ocorre que eram os homens e não as mulheres os responsáveis pela comunicação oral de nossa

origem; assim, não nos surpreende que a inferioridade feminina esteja subjacente à ingenuidade dessas teorias sobre o enigma da criação.

A partir do Renascimento, quando a tradição perdeu para a razão o papel de fundamento cultural, tem sido cada vez mais difícil encontrar as verdadeiras fronteiras que naturalmente devem contornar as posições do homem e da mulher na sociedade. Hoje, é extremamente difícil sustentar logicamente qualquer tipo de superioridade de um dos sexos sobre o outro. Ao contrário, as duras realidades da economia moderna têm conduzido a crescente participação das mulheres na força de trabalho, demonstrando que não há muito sentido prático na disputa dos sexos pelo poder; cada vez mais, a solução para a escassez está na parceria entre eles. Convém mais à família moderna uma estrita aliança econômica entre o marido e a mulher. Esta associação de esforços vai, aos poucos, abrindo-lhe um espaço do qual ela esteve praticamente ausente, pelo menos, nos últimos cinco mil anos. Na verdade, apenas depois da Primeira Grande Guerra é que a presença da mulher no mercado-de-trabalho se faz sentir de forma consistente e crescente, dando origem aos naturais conflitos que decorrem da sua emergência como agente competitivo num sistema sofisticado: o retorno efetivo da mulher aos papéis econômicos, dos quais, durante cinquenta séculos, ela teve que abrir mão, pressionada pela tradição masculina. Este reingresso ao chamado setor produtivo da economia, em seus níveis hierárquicos mais elevados, tem-lhe custado muito caro, implicando a revisão de suas capacidades, habilidades, conhecimentos e mesmo daquilo que se convencionou chamar de papel natural da mulher.

Ao longo desses cinquenta séculos, a mulher abandonou, praticamente, a cena histórica, deixando para o homem a tarefa de transformar e de conduzir o progresso material e social, atuando sempre nos bastidores. Em geral, sua presença é discreta e sempre dirigida para o serviço e a assistência aos grandes heróis. Foram raras as

oportunidades em que mulheres chegaram a contribuir e influir de forma decisiva e central na construção das civilizações.

"Que as mulheres aprendam no silêncio a sua sujeição", escreveu São Paulo apóstolo. *"Se a natureza não tivesse criado as mulheres e os escravos teria dado ao tear a propriedade de fiar sozinho"* afirmou Platão. Xenofonte condenava a mulher para *"... que viva sob uma estreita vigilância, veja o menor número de coisas possível, ouça o menor número de coisas possível, faça o menor número de perguntas possível"*. Marco Pórcio Catão, em 195 d.c., diante do protesto de um grupo de mulheres contra a sua exclusão do uso dos transportes públicos, assim se manifestou: *"Lembrem-se do grande trabalho que temos tido para manter nossas mulheres tranqüilas e para refrear-lhes a licenciosidade, o que foi possível enquanto as leis nos ajudaram. Imaginem o que sucederá, daqui por diante, se tais leis forem revogadas e se as mulheres se puserem, legalmente considerando, em pé de igualdade com os homens! Os senhores sabem como são as mulheres: façam-nas suas iguais, e imediatamente elas quererão subir às suas costas para governá-los"*. Estas frases citadas em Alves, B. M. & Pitanguy, J. (1985, p. 11-15) revelam de forma contundente a posição da mulher no final da Antigüidade e primórdios da era cristã.

Até a Primeira Guerra Mundial (1914 - 1918), são raros os exemplos de mulheres que se destacaram a ponto de passarem a fazer parte da história dos povos. Porém, a atuação política de algumas, ao longo da história das civilizações, tem sido realmente notável. Enquanto os homens conduziam seus exércitos num insensato e interminável ziguezague de vitórias e derrotas, consolidando ou perdendo poder, espalhando o terror, a morte e a dominação pela força, as mulheres entravam para o enredo dessa história através da sabedoria, da coragem, da habilidade política e, muitas vezes, da simples sedução. Não raramente a projeção dos personagens femininos só foi

possível pela virtual renúncia do seu próprio sexo e pela insólita transfiguração. Qualquer que seja a situação, entretanto, a participação feminina na história é pautada pela coragem, determinação, persistência e forte caráter do sexo tradicionalmente considerado frágil. Mesmo assim, a imagem da mulher sobressai de um invólucro de suavidade, beleza e graça, que caracterizam a personalidade feminina.

Os séculos do Renascimento constituíram um verdadeiro marco na evolução da humanidade. É nessa época que ocorrem os grandes descobrimentos, desenvolvem-se inúmeros campos da Ciência e, talvez como nunca, as artes se exprimem de forma tão profunda e bela. Mas, apesar de todo o progresso material e espiritual, os séculos do Renascimento foram marcados por uma transformação mais fundamental, ou seja, a substituição da tradição pela razão, como base do pensamento humano e, conseqüentemente, da própria estruturação social, econômica e religiosa dos povos. Todavia, no período renascentista, a posição da mulher sofre um retrocesso.

Durante o Feudalismo, era maior o seu espaço de atuação política, posto que se realizava sobretudo em nível comunal. A formação dos Estados Nacionais e o processo de centralização do poder vai de par com o afastamento da mulher da esfera pública. Se durante a Idade Média a mulher atuou em praticamente todas as profissões, a partir do Renascimento determinadas atividades vão-se tornando, gradativamente, domínio masculino, ao mesmo tempo que as Corporações de Ofício se fecham à participação feminina. É justamente durante esse período, quando o trabalho se valoriza como instrumento de transformação do mundo pelo homem, que a atividade da mulher passa a ser depreciada. Alijada concretamente de determinadas profissões, tece-se, também, toda uma ideologia de desvalorização da mulher que trabalha, que se traduz, de forma concreta, na atribuição de menor pagamento à mão-de-obra feminina que à masculina. Tal prática encontra sua lógica no processo de acumulação de capital, onde a

superexploração da mulher (e do menor) cumpre função específica. Sobre isso Alves, B. M. & Pitanguy, J. (1985, p. 26-27) manifestam-se dizendo que *"sua participação no mercado de trabalho adquire faceta peculiar: a partir do século XVII, e sobretudo no século XVIII, contingente cada vez maior de mulheres passam a realizar trabalhos a domicílio, contratadas por intermediários. Este tipo de trabalho é ainda hoje largamente exercido pela mão-de-obra feminina, particularmente na indústria de confecção"*.

Até a Revolução Industrial, as opções para as mulheres eram relativamente reduzidas, ficando circunscritas à guerra, à ciência, à arte, à religião e ao poder. Essas opções eram praticamente inatingíveis; por isso mesmo, até este momento, a história da mulher é quase uma história de rainhas. A partir do século XIX, o trabalho passa a ser a opção mais freqüente e aberto para a realização pessoal. Contudo, esteve, por séculos, fechado às mulheres, como alternativa legítima de realização e projeção na sociedade. Com efeito, a educação e o treinamento eram executados por homens e para homens; a remuneração do trabalho feminino foi tradicionalmente comprimida por uma perversão da lógica, segundo a qual a mulher não precisa ganhar tanto quanto o homem porque, afinal, ela deve ser por ele sustentada. Primeiramente como filha; depois, como esposa; mais tarde, como mãe. A sobrevivência feminina foi, historicamente, assegurada pela presença masculina que a dominava. Além disto, o voto feminino é uma conquista absolutamente recente e mais atual é a elevação da mulher aos cargos do primeiro escalão dos governos democráticos.

Nesta última década do século XX a posição da mulher na sociedade, em geral, e no mercado-de-trabalho, em particular, mesmo sendo insustentável e frágil, é fruto de grandes lutas que se desenrolaram nos últimos duzentos anos para uma conquista lenta, mas persistente, que deve ser creditada a mulheres que provaram o óbvio, ou

seja, a inexistência de qualidades ou atributos superiores entregues pela natureza, especificamente, a qualquer um dos dois sexos.

O Brasil, como sociedade caudatária da civilização européia e, mais precisamente, como ex-colônia portuguesa, estruturou o seu modelo familiar nos moldes ditados pela cultura romano-cristã, ali recolhendo as bases para a construção de suas leis que regem as relações entre os sexos. Até recentemente, a nossa sociedade via-se presa a uma teia de princípios gerais que inibiam a entrada da mulher no setor produtivo do sistema econômico. A ela estavam reservadas, com exclusividade, as *prendas ou lides domésticas*.

É preciso reconhecer, entretanto, o avanço considerável dos últimos anos no sentido de conferir à mulher brasileira uma autonomia maior no campo econômico, familiar e social; atingindo, assim, as organizações militares, como a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, que para acompanhar as necessidades atuais viu-se obrigada a "abrir suas portas" para a inclusão de policiais militares femininas, em suas fileiras, conforme se relata no capítulo seguinte. Além disso, em 28 de fevereiro de 1990, o Poder Executivo encaminhou ao Congresso Nacional o *Projeto de Alteração do Código Civil*, de Florisa Verucci. Tal projeto prosperou, alterando várias imposições legais. É interessante ressaltar a declaração da jurista na sua exposição de motivos: "*Até 1962, a mulher casada era considerada relativamente incapaz, juntamente com os pródigos, os silvícolas e os menores de 18 e 21 anos, e a viúva que contraísse novas núpcias perdia o pátrio poder sobre seus filhos havidos do primeiro leito. Vigorava o princípio absoluto da autoridade marital, sob influência do Código de Napoleão...*". Tal situação, só foi banida definitivamente do ordenamento jurídico brasileiro com o advento da Constituição de 1988.

2.3 - A História da Brigada Militar

A origem da organização Brigada Militar (BM) remonta a 1837, quando da fundação oficial do Estado, no burgo de Silva Paes e surgiu da necessidade de, então, garantir a integridade da Colônia Portuguesa, assegurar a ordem pública e defender as instituições.

A Colônia Portuguesa, marcada por indefinições de fronteiras, em que grandes lutas se travam em defesa da terra ameaçada por correntes colonizadoras que agiam a contrapelo dos interesses “ultramarinos”, fez o Rio Grande do Sul armar-se e organizar-se para defender-se das arremetidas desses inimigos externos, levadas a cabo mormente pelos adversários tradicionais, os espanhóis. O Governo Continentino, no desempenho da delicada missão de sentinela avançada da dominação lusitana, necessitava, por conseguinte, de forças militares para sustentar-se. Assim, em 1837, ainda nos primórdios da emancipação política do Estado, quando as exigências da comunhão nacional mais se acentuavam, é que a força armada toma a forma legal da “organização policial-militar”.

Pela Lei n.º 7, de 18 de novembro de 1837, o Presidente da Província, General Antônio Elseário de Miranda e Brito, resolve criar legalmente o Corpo Policial da Província de São Pedro do Rio Grande do Sul, com organização, disciplina e vencimentos iguais aos do Exército Imperial. Surge então o Corpo Policial como elemento mantenedor da ordem interna, conturbada pela luta mantida pelos guerreiros farroupilhas contra as forças imperiais.

A organização policial militar rio-grandense passa por uma série de mudanças. Recebe diversas denominações em consequência da instabilidade política da época. Essas transformações tinham por objetivo encontrar o melhor modelo, a fim de dar ao

Estado uma força pública à altura de suas necessidades. Culminou, assim, com a criação da Brigada Militar do Estado em 15 de outubro de 1892.

Já com a denominação de *Brigada Militar*, três anos após o advento da República no Brasil, tem início a história da corporação com o nome que conserva até nossos dias e, desde então, acompanha todos os fatos marcantes da trajetória deste Estado.

Na época, tal organização viu-se envolvida numa instabilidade política. Várias facções se digladiavam pelo poder, que o historiador Mariante (1972, p. 104) retrata da seguinte maneira:

Assim, num espaço de tempo menor de três anos, altera-se o governo estadual dezoito vezes, ocupando a cadeira governamental nos últimos tempos o Visconde de Pelotas, o general Júlio Anacleto Falcão da Frota, o general Cândido Costa, Júlio de Castilho, que renunciou, entregando a chefia do governo ao vice-presidente Dr. Vitorino Monteiro. Este, por ter de assumir sua cadeira de deputado, entrega o governo a seu substituto legal, Dr. Fernando Abott, Secretário do Interior.

Ainda, segundo o autor Mariante (1972), a Brigada Militar vivenciou três fases: o Período Bélico, o de Transição e o de Policial-militar.

O chamado *Período Bélico* estendeu-se desde a criação da instituição, em 1892, até o ano de 1932. Caracterizou-se pelos vários combates armados nos quais a organização participou. Os quartéis eram constantemente substituídos por acampamentos, bivaques e acantonamentos². Nesse período, como a organização fora criada nos moldes do Exército Nacional, seus primeiros comandantes foram oficiais

² Acampamento: lugar onde se acampa, em barracas; Bivaque: acampamento ao ar livre, sem abrigo ou em abrigos improvisados; Acantonamento: quando são ocupados lugares habitados, alojando-se a tropa nos prédios e edifícios.

deste, comissionados no posto de Coronel. Face às injunções da época, foi grande a preocupação de que a instrução, armamento e disciplina fossem, tanto quanto possível, idênticas.

Para o preenchimento do efetivo foram aproveitados quase todos os integrantes da extinta Guarda Cívica, principalmente os praças (graduação compreendida entre Subtenente e Soldado).

De todos os confrontos armados de que a Brigada Militar participou, destacam-se, segundo Mariante (1972, p. 121/123), várias batalhas enfrentadas na guerra de 1923, motivadas por fraudes nas eleições entre Borges de Medeiros e Assis Brasil:

- a Batalha de Inhanduí (município de Alegrete) foi o acontecimento bélico mais importante dessa revolução e um dos maiores já registrados no Brasil, pois estiveram envolvidas forças num total de 14.000 homens, sendo 8.000 federalistas e 6.000 legalistas;
- o cerco de Bagé que durou 45 dias de sítio suportados pelos governistas, terminando com a retirada dos federalistas;
- o combate de Traíra, onde a Brigada Militar conseguiu vencer a tropa inimiga que estava em superioridade de homens numa proporção de 700 cavalarianos para pouco mais de 200 infantes;
- combate de Rio Negro, onde o 1º Batalhão de infantaria de reserva (sob a subordinação da Brigada Militar) foi quase totalmente dizimado, pois os que não pereceram em combate e não puderam escapar, após feitos prisioneiros, foram degolados e suas cabeças espetadas em lanças e paus para serem expostas;

- a refrega de Carovi, de grande significado, e que gerou o desânimo e a desorientação do Exército Libertador com a morte de seu líder Gomercindo Saraiva.

Sobre a organização das Forças militares da época, Mariante (1972, p. 124)

refere:

As forças revolucionárias constituíam-se em Corpos de Exército, compostos de Brigadas, de efetivos variados.

Já os legais organizaram-se em Divisões, compreendendo agrupamentos de tropas do Exército Nacional, da Brigada Militar e de Brigadas Cívicas e Corpos de Patriotas, criados por Júlio de Castilhos, todos com brilhante atuação no evolver dos acontecimentos.

Estas Divisões, de efetivos diversos, foram distribuídas por regiões fisiográficas. Assim, havia as Divisões do Norte, Centro, Oeste, Sul e Capital, num total de cinco.

No dia 18 de maio de 1917, assumiu, efetivamente, o primeiro Comandante-Geral da Brigada Militar, oriundo do seu quadro efetivo, o Coronel Afonso Emílio Massot.

Em 24 de maio de 1917, a organização militar passa a ser considerada força auxiliar do Exército de 1ª linha e, com isso, importante convênio, constante de dezessete itens, foi firmado entre os governos do Estado e da União, destacando-se a cláusula que proporcionou à Brigada Militar a faculdade de formar reservistas de primeira categoria. A importância de tal comissão era de alta relevância para a força gaúcha que, assim, conquistou melhores oportunidades para o preenchimento dos seus quadros.

Neste ínterim de tranquilidade bélica, tal instituição viu-se envolvida na solução de diversas agitações e participações comunitárias, ressaltando-se os anos de:

- 1917, quando a corporação garantiu a manutenção da ordem do surto de greves eclodidas entre os calceteiros e, posteriormente, com o pessoal da rede ferroviária, na capital do Estado, bem como em várias cidades do interior.
- 1917, mês de outubro, quando a população de Porto Alegre, ao receber a notícia do torpedeamento do navio brasileiro Paraná por forças navais alemãs, revoltou-se e começou a praticar uma série de atentados a propriedades de súditos ou de descendentes germânicos, depredando-as, saqueando-as e incendiando-as;
- 1919, quando a Brigada Militar concluiu a estrada de rodagem paralela à via-férrea, desde a Estação do Riacho, na capital gaúcha, até o arrabalde da Tristeza, na zona sul porto-alegrense. Esta rodovia foi construída pela instituição militar, inclusive pontes, pontilhões e bueiros, com dinheiro da Caixa de Economia da Brigada.

Em 1922, com a ascensão à presidência da República do Sr. Artur Bernardes, agitou-se a política nacional e findo o mandato presidencial estadual do Dr. Borges de Medeiros, este tem seu nome novamente apresentado à reeleição, tendo como adversário político o Dr. Joaquim Francisco de Assis Brasil. Vence o pleito eleitoral o candidato Borges de Medeiros, sob protestos de seus antagonistas políticos, com alegação de fraude nas eleições e de que o candidato não havia alcançado os três quartos da votação exigidos pela lei nos casos de reeleições. A Assembléia ratifica os resultados, mas os oposicionistas não concordam. Surgem distúrbios que agitam o Estado, eclodindo um movimento armado que passou à história como a Revolução de 23, sendo conhecida como Movimento Libertador e Revolução Assista. Defrontam-se

os legais que eram alcunhados popularmente como *pica-paus* ou *chimangos* e os rebeldes ou federalistas, de *maragatos*³.

As atividades bélicas da Brigada Militar foram iniciadas com o cerco da cidade de Passo Fundo em fins de janeiro de 1923. Teve a duração de dez meses, concluindo na assinatura da paz, em dezembro desse mesmo ano, com o Tratado de Pedras Altas.

Cessado o ciclo revolucionário com operações guerreiras em 1932, inicia-se a *Fase de Transição* para a milícia sul-rio-grandense. O governo da república centraliza o poder em suas mãos. Exército e Marinha são reorganizados e é criada a Força Aérea Brasileira. Dessa forma, com o conseqüente fortalecimento do poder central, os governos estaduais sentiram que suas forças policiais militares, cuja soma de integrantes igualava à do próprio Exército Nacional, só tinham duas soluções: ou sua extinção, simples e pura, ou o seu aproveitamento integral no serviço de policiamento. A Brigada Militar pressentiu que seu futuro estava em se aprimorar neste serviço; para tanto, necessitou conquistar seus próprios integrantes, principalmente os mais antigos, que não desejavam ver-se como força meramente policial, ante a cultura herdada do Exército Brasileiro. Após conscientizar o público interno, procurou conquistar a confiança das autoridades e do povo gaúcho, utilizando, entre outras estratégias, um selecionamento mais acurado dos elementos que desejavam ingressar na força policial e um aprimoramento na instrução de policiamento.

Em face das novas missões que a Brigada Militar assumiu, houve uma reorganização da Força com a criação de unidades, transformação de Batalhões de Infantaria (que tomaram a denominação de Batalhões de Caçadores) e alteração dos

³ Pica-pau: alcunha que os revolucionários rio-grandenses davam aos legalistas ou republicanos, desde 1893. Chimango: apelido dado ao Dr. Borges de Medeiros e, por extensão, aos seus correligionários; Maragato: adepto da doutrina política de Gaspar da Silveira Martins.

efetivos dessas unidades, segundo as necessidades de policiamento nas regiões onde iriam operar.

Surge então a *Fase policial militar*, sem que se possa definir, com precisão, a data de sua origem, pois segundo o historiador Mariante (1972, p.219): “ *Difícil precisar-se o término da fase de transição para a essencialmente policial-militar, pois que esta impôs-se paulatinamente, sem um marco que distinguisse perfeitamente uma da outra. Apenasmente, para efeito de registro, foi escolhido o ano de 1950.* ” .

Em 31 de janeiro de 1967, foi eleito governador do Estado o Coronel da Brigada Militar, Walter Peracchi Barcelos, que extinguiu a Guarda Civil e a Divisão de Policiamento do Trânsito, passando a totalidade do policiamento ostensivo do Estado a ser feito pela Brigada Militar.

As unidades operacionais da Organização sofreram grandes reestruturações, culminando, em 1968, com a mudança de denominações para Batalhões Policiais, Regimentos de Polícia Rural Montada (atualmente Regimentos de Polícia Montada) e Batalhões de Bombeiros (hoje Grupamentos de Combate a Incêndio) dedicados, especificamente, ao serviço de policiamento ostensivo os dois primeiros; de combate e prevenção ao fogo, o último.

Pelos relatos anteriores, verifica-se que, em todas as reestruturações legais sofridas pela instituição militar não se vislumbra em sua história a cogitação de ter em seus quadros efetivo feminino, muito menos em função de comando. Surge outra reestruturação, somente em 1985, com a inclusão da primeira turma de policiais femininas. Em outros países e regiões, observam-se participações e mesmo façanhas de mulheres militares em épocas muito anteriores. Sabe-se que já no século XV existia mulher militar com função de comando, como foi o caso de Joana D’Arc (1412-1431) que foi elevada ao posto de Capitã do exército francês pelo Rei Carlos VII e que após

libertar a cidade de Orléans, cercada pelos ingleses, tomou Troyers e marchou sobre Reims, presidindo a sagração do Rei.

2.4 - Processo de inclusão e emprego de Policiais Militares Femininas na Brigada

Militar

Em face das novas exigências da atualidade e a crescente inserção da mulher em todas as áreas, antes tidas como exclusivas dos homens, a Brigada Militar viu-se, novamente, levada a adequar-se e aceitar a realidade emergente e, assim, preparar-se para a inclusão de mulheres militares até então inexistentes em seus quadros ao longo dos 148 anos de sua existência.

Assim sendo, foi criada na Brigada Militar a Companhia de Polícia Militar Feminina em 08 de janeiro de 1985, pela Lei n.º 7.977 (anexo 1), com um efetivo inicial previsto de 135 policiais militares femininas, estruturadas conforme a seguinte tabela:

TABELA 2 - Efetivo inicial previsto de Policiais Femininas na Brigada Militar

POSTO OU GRADUAÇÃO	EFETIVO PREVISTO	%
<i>Capitão PM Fem</i>	01	0,74
<i>1º Ten PM Fem</i>	03	2,22
<i>2º Ten PM Fem</i>	06	4,45
<i>Subtenente PM Fem</i>	01	0,74
<i>1º Sgt PM Fem</i>	02	1,48
<i>2º Sgt PM Fem</i>	05	3,71
<i>3º Sgt PM Fem</i>	08	5,93
<i>Cb PM Fem</i>	13	9,63
<i>Sd PM Fem</i>	96	71,10
TOTAL	135	100

Fonte: Lei n.º 7977/85

Para a inclusão de policiais femininas, estipularam-se os seguintes requisitos no dispositivo legal:

- Curso de Graduação Superior Completo para as candidatas a Oficial;

- Curso de 2º Grau Completo, para as candidatas a Sargento;
- Curso de 1º Grau Completo, para as candidatas a Soldado;
- Obter aprovação nos exames médicos, físicos, psicológicos e intelectuais.

A lei previa que as vagas seriam preenchidas na medida em que fossem concluídos os respectivos cursos e adquiridas condições de acesso aos postos e graduações, ou seja, a permanência mínima de seis anos no posto de 1º Tenente Fem; três anos no posto de 2º Tenente Fem; cinco anos na graduação de 1º Sgt Fem; cinco anos na graduação de 2º Sgt Fem e quatro anos na graduação de 3º Sgt Fem.

Em 17 de fevereiro de 1986, foi admitida na Organização Militar a primeira turma de policiais militares femininas, com um efetivo de dez policiais, a fim de freqüentarem o “curso de habilitação de oficiais femininas” que as preparariam para exercerem funções de comando, com conclusão em 24 de julho de 1987.

Em 31 de julho de 1987, realizou-se a formatura da primeira turma de Sargentos Femininos e, em 25 de setembro de 1987, a da primeira turma de Soldados Femininos.

No dia 25 de setembro de 1987, instalou-se a Companhia Feminina, que foi incorporada ao 9º Batalhão de Polícia Militar, unidade responsável pela segurança do centro de Porto Alegre. A partir dessa data, a fração policial feminina iniciou sua atividade sistemática de policiamento na capital e em alguns eventos especiais no interior do Estado, tais como: FENAMILHO, FENATRIGO, FENARROZ, FESTA e FESTA, e OCKTOBERFEST.

No início, os comandantes masculinos não tinham confiança na capacidade de mulheres realizarem as missões de forma satisfatória. Tal pensamento ia ao encontro às referências de Dulce Whitaker (1988, p. 42): “ *Quando se trata das diferenças entre homens e mulheres, o processo ideológico gerado pela educação informal é tão forte que até fica difícil argumentar. A mulher é considerada passiva (não agressiva),*

intuitiva (?), dócil e portanto submissa.” Por isso, foram criadas normas para o trabalho das policiais, visando protegê-las, tais como:

- empregavam-nas somente no horário das 07h às 18h;
- escalavam-nas em locais de pouco risco: escolas, rodoviárias, eventos culturais e festivos em que havia a presença de grande efetivo masculino;
- reduziam-lhes o horário de emprego em relação ao masculino.

Também haviam oficiais e praças masculinos que, face a influência da cultura corporativa, se posicionavam contrários à inclusão de mulheres militares na Brigada Militar, e procuravam manipular negativamente as diferenças do sexo biológico de forma a desacreditá-las em suas atividades. Sobre isso se manifestam a socióloga Dulce Whitaker (1988, p. 42) e a consultora de recursos humanos da *Industry Week*, Shari Caudron (1997, p. 85) alegando, respectivamente, que: “... *no mundo do trabalho tais mitos são manipulados para afastar as mulheres de certas profissões, mas não impedem que elas realizem pesadíssimas tarefas, desde que desvalorizadas socialmente.*”; e “... *não é possível ignorar a influência da cultura corporativa. As políticas e práticas administrativas da empresa têm uma capacidade surpreendente para apoiar ou solapar os esforços individuais de motivação.*”.

De outro lado, ao chegarem na Brigada Militar, as policiais depararam-se com uma instituição criada e composta somente por homens e com uma exorbitância de terminologias e símbolos militares desconhecidos. Isso porque, segundo Laraia (1993, p. 57) “... *para perceber o significado de um símbolo é necessário conhecer a cultura que o criou.*”; para isso tiveram que se adaptar rapidamente; aliás, segundo Segnini (1997, p. 195) as mulheres no contexto do trabalho polivalente são “*campeãs de adaptabilidade*”.

Desempenharam algumas atividades que se acreditavam, até então, incompatíveis com a condição de mulher, como por exemplo: efetuar a prisão de foragidos violentos e perigosos e participar de manobras militares. Vários obstáculos surgiram, que somados aos mitos⁴ existentes dentro da corporação em relação à participação da mulher no serviço policial-militar ensejaram-lhes esforços adicionais para ocuparem seus espaços. Sobre isso, salienta Segnini (1997, p. 196-197) que as mulheres a partir da consciência de que vivenciam barreiras a serem superadas, referentes as relações de gênero, "*expressam, se inserem, na perspectiva projetada pelo capital: desejam vencer!*", e também, Whitaker (1998, p. 42) ao informar que "*... tais diferenças, ditas de temperamento entre homens e mulheres são falsas. As verdadeiras diferenças entre homens e mulheres, nunca é demais repetir, ocorrem no nível do corpo e nada têm a ver com as abstrações culturais desvalorizadas dos 'diferentes'*".

Por certo, em determinados momentos, face a nova situação e ausência de modelos femininos, tiveram que se identificar com alguns modelos masculinos, mesmo que não satisfatórios por contrariar a imagem que elas interiorizam da feminilidade; sobre isso, é interessante o estudo recente de Allouche-Benyoun e Kançal (1986) apud Belle (1994, p. 206), sobre as trajetórias profissionais de executivas que diz:

[...]na ausência de modelos femininos, elas se identificam sobretudo com modelos masculinos. Mas esta identificação não é vivenciada como satisfatória porque se os executivos tanto masculinos como femininos estão de acordo quanto às características da imagem do executivo-modelo, ou seja, a agressividade, a disponibilidade e a submissão hierárquica, as mulheres exprimem quanto a eles o sentimento de não se adaptarem bem a este modelo[...]

⁴ "... A partir de estudos empíricos dos ilhéus de Tobriand, Malinowski afirmou que 'o mito preenche, na cultura primitiva, uma função indispensável': é o produto de uma fé viva que serve para codificar e

Contudo, as diferenciações no tratamento profissional acarretaram algumas reclamações de seus contrapartes masculinos e, como afirma Aburdene e Naisbitt (1993, p. 89), *“A mudança começa lenta e irregular, às vezes até se revertendo, e depois desemboca em uma massa crítica⁵ explosiva.”* que, aliada à demonstração de competência das policiais, fizeram seus pares e superiores perceberem que a diferenciação se dava mais pela inexperiência em lidar com um efetivo feminino do que propriamente pela desigualdade do gênero biológico.

Assim, demonstrado o valor do emprego feminino no policiamento da Brigada Militar, foi criada, através do Decreto N.º 32.859 de 09 de junho de 1988 (anexo 2), pelo então Governador Pedro Simon, a 2ª Companhia de Polícia Militar Feminina com sede na capital do Estado e, em 22 de setembro de 1989, pelo Decreto N.º 33.306 (anexo 3), a 3ª Companhia Policial Militar Feminina, com sede em Novo Hamburgo, ambas com a mesma estruturação da primeira.

Entretanto, resistiu-se muito em confiar no comando feminino pleno, pois as oficiais, de um lado, encontravam resistência dos subordinados em cumprir uma determinação de serviço que se acreditava inerente ao homem; do outro, uma desconfiança dos superiores em lhes dar liberdade para exercerem seus comandos na totalidade, função, até então, tida como tarefa masculina. Prova está no fato de se retardar até o ano de 1997 a promoção de uma mulher ao posto de capitão, embora existindo a vaga prevista e oficial feminina que preenchia os requisitos para ascender ao posto.

2.5 - O conceito de padrões de comportamento

Os padrões de comportamento são tidos como uma manifestação da cultura de

reforçar normas grupais, salvaguardar as regras e a moralidade e promover a coesão social (Dicionário do pensamento social do século XX. 1976, p. 79)."

uma organização. Segundo Durhan os padrões podem ser entendidos como sendo as regras de um jogo, ou seja, estruturas que dão significado às ações (apud Fleury, 1989). O tema da cultura de organizações constitui um dos principais discursos dos anos 80, da mesma forma que a estratégia, nos anos 70, a estrutura, nos anos 60; a administração por objetivos, nos anos 50 (Freitas, 1991). Existem diversas interpretações para o termo, dentre as quais podem ser referidas as seguintes:

... quando o Homo Sapiens começa a desenvolver um comportamento cultural, começa a ficar fiel a alguns novos e não biológicos conceitos de valores... os antropólogos aprenderam que a introdução numa sociedade de um novo e útil invento tecnológico pode ter tremendas repercussões em todos os aspectos de maneira de ser de um grupo..., o mais perturbador efeito provocado pelo machado de ferro foi sentido, não no campo da tecnologia, mas no domínio dos valores e idéias tradicionais. (TITIEV, p. 13-21);

A cultura é o conjunto de soluções originais que um grupo de seres inventa, a fim de se adaptar a seu ambiente natural e social. (VERSHELST, 1992, p. 37);

Cultura Organizacional é o padrão de premissas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e interação interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas validadas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir com relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p. 3);

A cultura organizacional formada ao longo da história da empresa, impregnada de valores do seu fundador, não muda de uma hora para outra. Na verdade, a cultura resiste às investidas daqueles que querem modificá-la em sua essência. (ROSSETTI, 1993, p. 261)

⁵ Segundo os autores, a massa crítica é quando uma tendência se transforma em uma megatendência; é o

Em sua obra *Cultures and Organizations*, Peert Hofsted (1994, p. 14) relata como dividiu o aspecto cultural em quatro áreas de problemas básicos, nomeando-os de dimensões, conforme segue: distância de poder (de pequeno para grande), coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e vacância de incerteza (de forte para fraco). Tais dimensões foram aplicadas em um estudo realizado, junto aos empregados de subsidiárias de uma grande empresa multinacional, em 67 países, para delimitar as manifestações de cultura. O autor afirma que uma dimensão é um aspecto de cultura que pode ser medido relativamente a outras culturas.

Na dimensão feminilidade *versus* masculinidade, Hofsted (1994, p. 14) trata do que chamou de sociedade masculina e sociedade feminina, e na tabela 4.3 (p. 103) demonstra diferentes chaves entre esses tipos de sociedades. Dentre as diferenças que se destacam, estão as seguintes características: *Na sociedade feminina* um dos objetivos importantes é o cuidado com os membros mais fracos (o necessitado deveria ser ajudado) e os conflitos são solucionados por negociações e compromissos; no oposto, *na sociedade masculina*, o forte deveria ser apoiado e procura-se solucionar os conflitos por um espetáculo de força ou lutando.

Por sua vez, Bethlem (1989, p. 73- 74) apresenta um resumo das idéias e observações de Hofsted, publicado na obra *Culture and management development* (1983), em Genebra, acrescentando idéias próprias sobre sua aplicação à realidade brasileira. Relata, assim, que a cultura se reflete em significados emprestados a vários aspectos da vida, “tais como a forma de olhar o mundo e sua função nele; em valores (o que é bom e o que é mau); em crenças coletivas (o que é verdadeiro *versus* o que é falso) e em expressões artísticas (o que é bonito *versus* o que é feio).”.

Diz, ainda, que há uma relação de *feedback* positivo entre cultura e instituições.

A cultura *“influi nas instituições, que influem por sua vez na cultura, e assim por diante, levando o sistema a uma diferenciação cada vez maior.”*

Ao analisar a dimensão *Masculinidade e feminilidade* de Hofsted, Bethlem (1989, p. 77 – 78) relata que: *“Masculinidade representa a preferência de uma sociedade por realização, heroísmo, combatividade e sucesso material; feminilidade representa a preferência da sociedade por relacionamentos, modéstia, apoio aos fracos e qualidade de vida.”* O ponto básico é como a sociedade distribui papéis sociais aos sexos; e procura uma diferenciação máxima entre eles, *“os homens têm os papéis mais arrojados e combativos e as mulheres, os de apoio e carinho.”* Por fim, ressalta que as dimensões de Hofsted foram validadas por pesquisas posteriores feitas por outros estudiosos, tendo fortes indicações de que são realmente universais.

Sobre papéis sociais, Stoner et al. (apud Silva, 1998, p. 17) refere que: *“Num sentido amplo, papel consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Em nível organizacional, consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de alguém de uma unidade funcional.”*

L. Smircich, em artigo de 1983, analisou uma série de outros conceitos de cultura e de organização, surgidos na literatura com várias perspectivas de abordagem. No estudo de organizações, o conceito de cultura de Schein obteve, ultimamente, grande aceitação. Para ele, a cultura se divide em três níveis, a saber: 1. dos artefatos e criações: abrangem a tecnologia, arquitetura, estrutura física, documentos, padrões de comportamento; 2. dos valores; 3. das premissas.

No mesmo sentido, Kanaane (1995, p. 15) afirma que: *“A Cultura de uma organização é composta de três dimensões: a) **material** - sistema produtivo; b)*

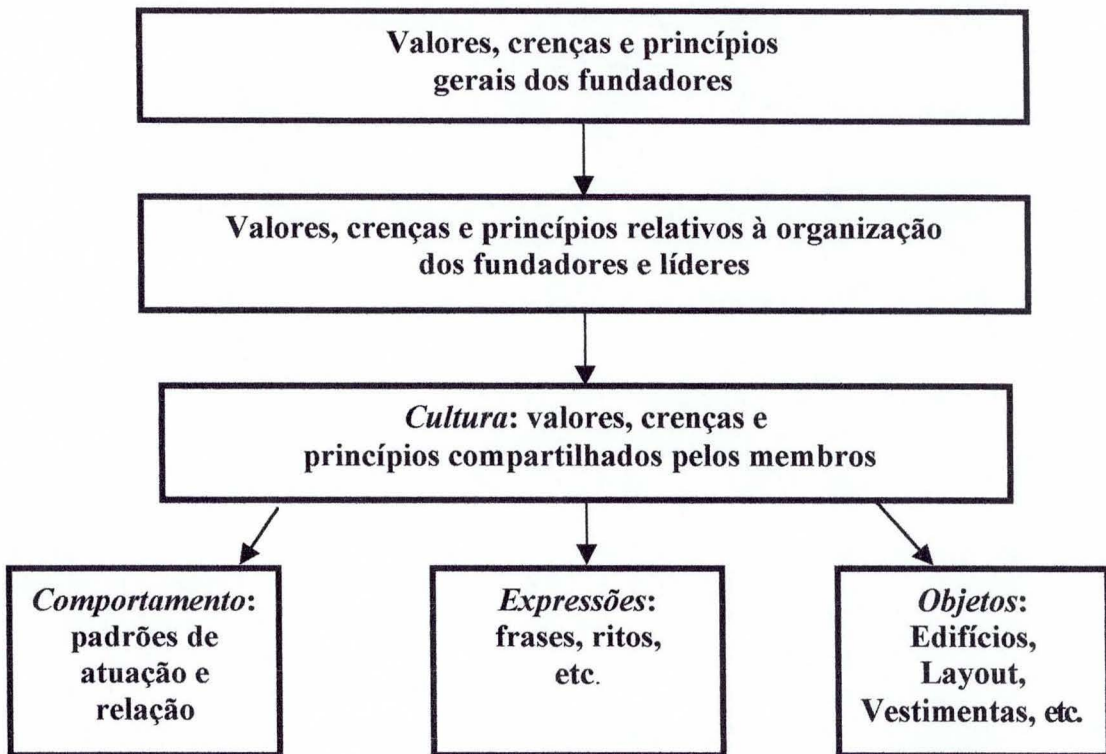
psicossocial - sistema de comunicações e interação dos envolvidos; c) *ideológica* - sistema de valores vigentes na organização . " .

No que se refere à cultura da Brigada Militar, instituição secular do Estado, a produção e aquisição dos conhecimentos, dos valores e das práticas sociabilizaram-se, até a inclusão das policiais femininas, eminentemente no modelo masculino. Sobre isso, Whitaker (1998, p. 86) refere que:

Assim a cultura global, da nação como um todo, articula essas várias subculturas, mas sempre privilegia os conteúdos culturais das classes dominantes. A coisa se complica porque cada subcultura sofre nova fragmentação, subdividindo-se em subcultura masculina e subcultura feminina, esta sempre desvalorizada em relação àquela.

No entanto, este estudo se restringe aos padrões de comportamento administrativo, manifestos e percebidos pelos participantes do universo da pesquisa, ou seja, aqueles relacionados às funções de planejar, organizar, dirigir, controlar e executar as ações de organizações. Não se pretende analisar a lógica subjacente às posições de cada respondente, mas apenas identificar diferenças entre elas, no horizonte dos indicadores fixados para a análise do problema.

Os valores derivam dos comportamentos que, por sua vez, tendem a ser transformados, com o tempo, em pressupostos crescentemente admitidos como certos (*taked for granted*). O quadro a seguir, adaptado de José M. Anzizu (apud Freitas, 1991) apresenta, de forma ilustrativa, a relação existente entre cultura organizacional e padrões de comportamento:



O sentido da expressão “*padrões de comportamento*” é semelhante ao que Bordieu (1995, p. 137-143) chama de “*habitus*”, predisposição em adotar certos tipos de comportamentos em face das situações dadas.

Face à diversidade de padrões de comportamento (ou de *regras do jogo*) possíveis, as pessoas tendem a racionalizar suas ações. De acordo com Herbert Simon (1965), não podendo abstrair todas as condições, opções e possíveis resultados, contemporizam com limitações advindas do próprio exercício de papéis administrativos. Para o autor, as pessoas (tomadoras de decisões) já têm regras pré-definidas de abordagem das situações reais. Usa o termo de *decisões programadas* com a conotação de prescrição ou estratégia detalhada. Existe uma certa tendência natural das organizações substituírem, ao longo do tempo, estas por aquelas, dando preferência a estas últimas ou então programando as primeiras. Essa tendência das atividades programadas expulsarem as não-programadas é conhecida por *Lei do planejamento de Gresham* (Simon, 1965).

O avanço das organizações e sociedades depende da adoção de constantes programas, métodos ou padrões de trabalho. Para Campos (1992), padrão tem a conotação de consenso a respeito de procedimento, medida, maneira de pensar, dirigir [...], com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas.

Nesse sentido, O'Reilly (1989) usa o termo *normas*. Para o autor, as normas caracterizam uma organização, revelam expectativas a respeito de atitudes e comportamentos apropriados ou inapropriados e constituem padrões socialmente aceitos.

Katz e Kahn (1995) referem que o comportamento padronizado constitui um comportamento de papel e que os papéis exercidos pelos elementos dos sistemas caracterizam-se por normas e valores. Aquelas se referem ao comportamento sancionado e estes fornecem as razões para os requisitos normativos. Os autores ainda afirmam que as normas são padrões que se tomam como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável.

2.6 - Aspectos Legais

Cabe destacar algumas das disposições legais atinentes à estrutura e organização da Brigada Militar, tidas aqui como primárias e de observância indispensável no processo de pesquisa.

2.6.1 - Disposições Constitucionais

Dentre os artigos das Constituições Federal e Estadual, destacam-se:

Na Constituição Federal

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

...

XXI - normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização das polícias militares e corpos de bombeiros militares;

Através deste dispositivo a atual Carta Magna repetiu o teor das que a antecederam. Percebe-se que a organização do efetivo das polícias militares é controlado pela União e, entenda-se, pelo Exército Brasileiro. Como se viu no contexto histórico do presente trabalho, isto se deu por razões óbvias de fortalecer o governo central, desarmando os governos estaduais que possuíam forças militares iguais em efetivo, às vezes, chegando a superar as do próprio Exército.

Decorrente desse controle, é evidente que as polícias militares trazem em sua estruturação valores e conceitos culturais herdados da força militar federal e esta é uma das origens da resistência em não se ter mulher participando dos serviços operacionais durante longos anos, quadro este que só há pouco mais de uma década começou a mudar nas organizações policiais militares. Nas forças federais, o obstáculo ainda existe, pois só é permitida a inclusão de mulheres para desempenharem funções de apoio das organizações, sem qualquer comando de tropa.

Na Constituição Estadual

Art. 124 – A organização, efetivo, material bélico, garantias, convocação e mobilização da Brigada Militar serão reguladas em lei, observada a legislação federal.

A atual Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, limitou-se a aludir sua subordinação à lei maior; ao contrário da anterior (1970) que, pela alteração instituída através da Emenda Constitucional N.º 8, de 11 de junho de 1979, era mais

esclarecedora, pois apregoava claramente que a lei federal é que regularia os assuntos que versassem sobre a organização, efetivos, instrução, justiça, direitos e garantias da Brigada Militar e que o Estado somente legislaria supletivamente através de lei ordinária. Torna-se notória a forte influência legal da força federal sobre a estadual, o que origina uma assimilação de procedimentos e padrões de comportamento.

2.6.2 - Legislação Regulamentadora

Como Legislação Regulamentadora entenda-se:

- Estatuto dos Policiais Militares da Brigada Militar que, coincidentemente, foi atualizado pela Lei Complementar n.º 10.990, de 18 de agosto de 1997, após o aniversário do primeiro decênio de inclusão das Oficiais Femininas na Brigada Militar; desta forma, revogou o estatuto anterior (Lei n.º 7.138/78) que estava desatualizado para as exigências da nova realidade da organização militar.

No dispositivo anterior, não se previa a existência de mulheres na Corporação e, assim, pecava por tratar os *desiguais de forma igual*. Tal estatuto, elaborado por homens e para homens, omitiu situações naturais e previsíveis, garantidoras dos direitos das mulheres. Com isso, trouxe sérias dificuldades, tais como: direito à maternidade, gestação, amamentação e núpcias entre militares de diferentes círculos hierárquicos que não eram legalmente previstos, mas que começaram a aparecer dentro da organização, fazendo necessária a criação de normas internas para regularizá-las.

A referida legislação se opunha a relacionamentos sociais entre componentes de círculos diferentes, pois praças (graduação compreendida entre Subtenente e Soldado) não podiam participar de uma atividade festiva dos oficiais; com isso, criaram-se enormes constrangimentos a casais de militares que ficavam numa

situação irregular e, onde, muitas vezes o marido via-se obrigado a ir a uma solenidade e não levar a mulher por ser de outro círculo e vice-versa.

Porém, apesar do atual estatuto ter omitido a proibição explícita do policial freqüentar círculos hierárquicos diferentes, de forma velada colocou no art. 13 da referida lei uma dúbia interpretação, conforme se depreende do dispositivo *in verbis*:

ART. 13 - Círculos hierárquicos são âmbitos de convivência entre servidores militares da mesma categoria e tem a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

Parágrafo único - Os círculos hierárquicos serão disciplinados, na forma regulamentar, em:

I - Círculos de Oficiais;

II- Círculos de Praças.

Pode-se entender daí que a convivência, espírito de camaradagem, estima e respeito mútuo só são permitidos e exigidos entre policiais do mesmo círculo hierárquico.

Finalmente, não se pode negar o avanço do referido estatuto no que tange aos direitos das policiais à Licença-Gestante e à diminuição do horário de trabalho por um período de dois meses após o nascimento do filho, quando estiver amamentando, conforme ficou consubstanciado nos Art. 78 e 79 da Lei.

- Lei Estadual N.º 7.977/85 (Lei de criação da polícia militar feminina) que em seu primeiro artigo já emana discriminação à mulher quando estipula, na criação da Companhia Feminina, que o emprego das mesmas seria exclusivamente na atividade-fim da corporação.

Isso impediu, por longo tempo, que as mesmas fossem empregadas na parte administrativa, como os policiais masculinos, quando apresentassem problemas de saúde e não pudessem desempenhar a atividade de policiamento.

2.7 - Conceitos Complementares

A Brigada Militar, como organização militar, enquadra-se no modelo de comportamento administrativo previsto pela *Teoria Clássica da Administração*, onde os principais aspectos organizacionais se alinham com os princípios de administração propostos pelo engenheiro Henri Fayol (1958, p. 28-55), fundador da *Escola Clássica* no início do século, ou seja:

- divisão do trabalho - que é a especialização dos trabalhadores e gerentes na mesma função para aumentar a eficiência;
- autoridade e responsabilidade - fundamenta o direito de emitir ordens e o poder de ser obedecido, bem como a responsabilidade pelas suas conseqüências;
- disciplina - traduz-se pelo respeito aos convênios, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores de respeito, realizados segundo as convenções estabelecidas;
- unidade de comando - para cada subordinado existe somente um superior;
- unidade de direção - unicidade de planejamento para cada grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo;
- subordinação do interesse particular ao interesse geral - o interesse de um funcionário ou de um grupo não deve prevalecer sobre o da empresa;
- centralização - todas as ordens e informações devem, respectivamente, originarem-se do chefe e para ele serem canalizadas;

- hierarquia - constitui a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores através da via hierárquica. Para Fayol, tal via "*é o caminho que seguem, passando por todos os graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas.*" (Fayol, p. 44).

Igualmente, pelas características, vê-se que a organização se enquadra no "Modelo Burocrático", apregoado por Max Weber, uma vez que predominam o formalismo, a existência de normas escritas, existe uma estrutura hierárquica bastante forte, divisão horizontal e vertical de trabalho, e o recrutamento dos quadros é impessoal.

Entretanto, não chega a ser o modelo puro de burocracia estudado por Weber, indo de acordo ao referido por Chiavenato (1979, p. 10) "*Na realidade, nenhuma organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito por Weber. Muitas organizações aproximam-se bastante do modelo, como a Igreja, o Exército, etc., mas não se confundem com ele.*".

Interessante salientar, sobre isso, a publicação da RBA (1998, p. 23) ao se manifestar dizendo que:

A administração Pública Burocrática, que veio designar um método de organização racional e eficiente, surgiu na perspectiva de substituir a força do poder exercido por regimes autoritários. A burocracia se espelhou nos processos de linha de montagem industrial e buscava trazer para o trabalho do governo uma postura de impessoalidade, formalismo e profissionalização, além da idéia de carreira, da hierarquia funcional e do poder racional-legal.

Como definição de pesquisa, optou-se por utilizar o termo *Estilo de Comando*, construído pelo seguinte caminho:

- inicialmente, observou-se que a origem histórica do conceito de Administração *"vem do latim, ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço), e significa a ação de prestar serviço ou ajuda. Modernamente, administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa, mas também todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial."* Chiavenato (1985, p. 3). Tal posição também é assumida por Drucker (1984, p.10), que diz: *"Não obstante, essa definição nos leva a chamar de 'administrador' todo aquele que execute tarefas próprias da administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros."*
- após, viu-se que Henri Fayol, um dos precursores da moderna administração, definia como funções administrativas a coordenação, o planejamento (ao qual chamava de previsão), a organização, a direção (a qual chamava de comando) e o controle. Atualmente, entende-se coordenação não como uma das funções administrativas, mas um desempenho administrativo permanente e presente em todo o processo administrativo, seja no planejamento, na organização, na direção ou no controle;
- surgiu, daí, a necessidade de elucidar as definições e conceitos categóricos complementares abaixo:
 - **funções do administrador:** *"Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração, que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) com uma roupagem atualizada. Basicamente, as funções do administrador são: planejamento, organização, direção e controle."* (Chiavenato, 1993, p. 248)

- **conceito legal de 'função policial-militar':** *"... é o exercício das obrigações inerentes ao cargo policial-militar."* (Art. 21 da Lei Complementar n.º 10.990/97)
 - **conceito legal de 'comando' na brigada militar:** *"Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o servidor militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma Organização Militar, sendo vinculado ao grau hierárquico e constituindo prerrogativa impessoal, em cujo exercício o servidor militar se define e se caracteriza como chefe."* (Art. 32 da Lei Complementar n.º 10.990/97 - Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar)
 - **conceito de direção:** *"é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados."* (Chiavenato, 1985, p.251)
 - **conceito de liderança:** *"... é a influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos."* (Simon, 1965, p. 42).
- Dos conceitos acima, chegou-se à construção utilizada por Fayol (1958, p 10-11), transcrita na íntegra, para não correr o risco de desviar seu verdadeiro sentido:

A previsão, a organização, a coordenação e o controle fazem parte, não há dúvida, da administração, de acordo com o conceito corrente desse termo.

É necessário incluir também entre elas comando? Não é imprescindível; poder-se-ia estudá-lo à parte. Não obstante, decidi-me a incorporá-lo à administração pelas seguintes razões:

1ª) O recrutamento, a formação do pessoal e a constituição do corpo social, que são encargos da administração, têm íntima relação com a função de comando;

2ª) A maior parte dos princípios de comando são princípios de administração. Administração e comando têm entre si uma relação muito estreita. Do ponto de vista da facilidade do estudo, há interesse em agrupar essas duas classes de funções;

3ª) Esse agrupamento, ademais, dá origem a uma função muito importante, digna de atrair e reter a atenção do público, tanto quanto a função técnica.

Adotei, pois a seguinte definição:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.

Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Assim compreendida, a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social.

A função administrativa distingue-se claramente das outras cinco funções essenciais. É necessário não confundir-la com a direção.

Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais. (sic)

- Por fim, entende-se que a palavra *comando*, usado originariamente por Fayol e significando uma das funções administrativas, serve perfeitamente ao objetivo desta pesquisa se associado ao termo *estilo de liderança* definido por Chiavenato (1985, p. 251), como um processo "*através do qual o administrador procura influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas da empresa.*".
- Assim, como o interesse do estudo era pesquisar as características de habilidades, capacidade de fazer as coisas e comunicabilidade que influenciam os subordinados na realização dos objetivos propostos pelas oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre, decidiu-se utilizar, nesta pesquisa, a terminologia *Estilo de Comando*, que tem respaldo inclusive em M. Crozier apud Quivy (1998, p. 258) que afirma: "*todo indivíduo dispõe de uma margem de liberdade que lhe permite escolher entre várias soluções. É também um cérebro capaz de calcular a solução mais apta para servir seus projetos.*".

Por outro lado, utilizando o termo *Estilo de Comando*, não se fará confusão com os conceitos de *Gerente e Líder*, utilizados por autores como Hickman (1991), que os apresenta como duas extremidades opostas de um *continuum*, em sua obra *Mente de Administrador, Alma de Líder*, e que será referida nesta investigação.

2.8 - Os Sistemas de Administração de Likert

Em *Administração de Conflitos: novas abordagens*, de Rensis Likert & Jane Gibson Likert (1980)⁶, encontra-se um dos norteadores deste estudo. Nessa obra, os autores aperfeiçoaram o apêndice II, da obra *The Human Organization: its management*

⁶ Somente a 3ª obra foi feita em conjunto por Rensis Likert e Jane Gibson Likert; desta forma, o que poderia ser expresso por Likert e Likert, é sintetizado para Likert compreendendo tanto Rensis quanto Jane Likert.

and value (1975), de autoria daquele, dizendo ser o modelo atual de análise uma forma mais curta e simples de medir o *perfil* de um sistema gerencial de uma organização (1979, p. 342). Mantêm os autores, no entanto, as mesmas conceituações dos perfis, excluindo somente as dimensões *natureza do processo de interação-influência e objetivo de desempenho e treinamento*.

Propõem um sistema administrativo mais eficiente, cujos conceitos gerais são igualmente aplicáveis nas mais diversas organizações humanas, inclusive numa organização militar como a Brigada Militar.

Os sistemas de administração elaborados por Likert (1971, 1975 e 1980) procuram descrever o perfil organizacional de uma instituição, bem como desenvolvem uma série de questões ou variáveis com escalas. Tais questões são constituídas de dimensões, que ao longo de suas obras foram sofrendo aprimoramentos, tendo restado como proposta final as dimensões: liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle.

A partir da análise da construção das questões com escalas, o autor organizou o perfil de quatro sistemas de administração⁷, conforme descritos a seguir:

Autoritário-forte ou sistema 1: sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, arbitrário, que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Observam-se punições e recompensas ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade permeiam os membros da organização;

⁷ As organizações podem evoluir de forma sistêmica, ou seja melhorando várias questões ao mesmo tempo, de forma crescente e consistente, progredirá de um sistema mais inicial (1, por exemplo), até outro mais evoluído (4, por exemplo).

Autoritário-benévolo ou sistema 2: evolução do sistema anterior, no qual nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas tarefas executórias passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. Trata-se de um sistema que favorece incentivos monetários, para estimular o ego dos empregados. Aqui também as punições estão presentes; há pouca interação acerca das comunicações no grupo e entre seus membros; o nível de metas a serem alcançadas é alto e algumas decisões são descentralizadas.

Neste sistema, os administradores:

emitem ordens no sentido de que todos os setores geradores de lucros devem retribuir com determinada porcentagem ou então no sentido de que se a natureza do trabalho permitir, sejam colocadas em prática sempre tarefas que possam ser medidas e quantificadas, com padrões estipulados e aferições de desempenho rigidamente levados a efeito pelo administrador junto a todos os seus subordinados. LIKERT (1975, p. 138)

Observa-se, portanto, que o ambiente de trabalho criado por este sistema restringe a perspectiva de aprimoramento do trabalho.

Sistema Participativo-Consultivo ou sistema 3: variação melhorada dos sistemas Autoritário-Forte e Autoritário-Benévolo. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. Observa-se que a opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de confiança elevada, embora ainda não completa. Há a ocorrência de recompensas e uma interação humana moderada; um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, permitindo que certas decisões ocorram na base da organização e o nível de metas que se busca alcançar é muito alto.

Participativo-Grupal ou sistema 4: democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado fator de desempenho do grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interagentes, que fixam as metas. Quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em causa, *os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais*, Likert (1975, p. 191). Desta forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos.

Ainda neste sistema observa-se que as informações fluem naturalmente em ambos os sentidos e a confiança mútua se apresenta nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, sentindo-se livres para agir e envolvendo-se de tal forma que os demais membros dos grupos se sentem responsáveis em todos os níveis da organização.

Ressalta-se, porém, que na sua última obra (1980), os autores utilizam somente as denominações de Sistema 1, 2, 3, 4 para determinar o *perfil do sistema gerencial*.

Rensis Likert (1971) constata que quanto mais próximo do Sistema Participativo estiver situado o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

As dimensões analisadas pelo autor envolvem questões que avaliam desde a relação de confiança entre os membros da organização, até o tipo de controle exercido na mesma.

Neste estudo, tomam-se as dimensões *liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle*, todas elas adaptadas ao contexto do objeto de análise que

se apresenta; não podendo ser diferente, uma vez que os próprios autores referem que os *princípios jamais deveriam ser aplicados de modo rígido e uniforme, sem relação específica* (Likert, 1971, p. 60).

2.9 - Contraste entre o estilo de liderança tradicional e feminino

Douglas McGregor, em 1960, publicou o livro *The human side of enterprise* para defender o reconhecimento de uma nova teoria, chamada por ele de *Y*, em contraposição à teoria *tradicional*, chamada de *X*. Para o autor, as pressuposições da teoria *X* são de que, por natureza, as pessoas são: *preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho e a responsabilidade, precisam ser controladas, são ingênuas e sem iniciativa.*; enquanto que as premissas da teoria *Y* são de que as pessoas, por natureza, *são esforçadas, consideram o trabalho naturalmente, procuram e aceitam desafios, podem ser automotivadas e autodirigidas, são criativas e competentes.*

Isso, certamente, transformou-se num dos marcos entre o antigo (tradicional) e a moderna forma de se administrar. Nesse sentido, pode-se fazer um paralelo entre a *Teoria Y* de McGregor e o estilo de liderança feminina. A *teoria Y*, de McGregor (1980), assume que a descentralização e delegação são meios eficientes de se libertar as pessoas do excessivo controle de organizações tradicionais, vindo ao encontro das características que distinguem o estilo tradicional e feminino.

Encontrou-se em Aburdene e Naisbitt, na obra *Megatendências para as Mulheres* (1993, p. 119-121), uma tabela contendo características distintivas entre os estilos de liderança tradicional e feminina. Neste estudo, os autores apresentam seis conjuntos de padrões de comportamento coerentes entre si, para observarem os indicadores contrastantes entre os estilos, conforme sintetizado no quadro abaixo:

Quadro 01- Liderança tradicional vs. Liderança feminina

Liderança tradicional	Liderança Feminina
CAPACITAÇÃO	
Gerenciamento Punição Exige respeito Sargento de Treinamento Limita e define Impõe disciplina Eis o que vamos fazer Linha básica	Liderança Recompensa Convida a falar Motivador Capacita Valoriza a criatividade Como posso ajudá-lo Visão
REESTRUTURAÇÃO	
Controle Escalão Hierarquia Rígido Aumentos anuais automáticos Crítica da atuação Mecanicista Compartimental	Mudança Conexão Rede Flexível Recompensa pela atuação Contrato mútuo visando resultado Holístico Sistêmico
ENSINO	
Transmissão da ordem Arquétipo do militar	Facilitação Arquétipo do educador
MODELO	
Dá ordens	Atua como modelo
ABERTURA	
Mantém as pessoas 'pisando em ovos' Patamar máximo/mínimo Controle da informação	Ambiente estimulante para o crescimento Abrangência da atuação Disponibilidade da informação
QUESTIONAMENTO	
Sabe todas as respostas	Formula as perguntas certas

Fonte: *Megatendências para as Mulheres*, Aburdene e Naisbitt (1993, p. 119-121).

De acordo com os autores, as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a auto-estima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho; definem como primeira dimensão a *capacitação*, pois se traduz como palavra-chave para descrever a liderança feminina que, segundo eles "... *significa sentir confiança para agir sobre sua própria autoridade. Significa que seu julgamento é suficientemente respeitado por seus líderes para que eles apoiem sua decisão. Se você cometer um erro, terá uma oportunidade de aprender algo novo, sem humilhação ou censura.*" (Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 122); esclarecem, ainda, que a capacitação engloba tanto o líder como o subordinado.

Também alegam que: *"Se a capacitação é o primeiro atributo da liderança feminina, a criação da estrutura organizacional para promovê-la é o segundo."* A autora Sally Helgesen (apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 124) referiu *"o quanto as mulheres líderes menosprezam 'aquela mais tradicional das estruturas empresariais - a cadeia hierárquica'". Segundo ela, "as líderes femininas gostam de estar 'no centro das coisas, e não no topo, que consideram uma posição solitária e desconectada."*

Desta forma, a conciliação entre os estudos de Likert (1980) com os de Aburdene e Naisbitt (1993) proporcionam uma construção e, ao mesmo tempo, um aprendizado, uma vez que tal proposição contribui diretamente para a avaliação acerca do estilo de comando das oficiais da Brigada Militar.

Rensis Likert (1975) destaca ainda que existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões na gestão. Ao contrário disso, a gestão nunca é igual em todas as organizações, podendo assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização.

O autor completa seu pensamento sobre a arte de administrar:

De todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenha suas atividades. A maioria das empresas, hoje em dia, baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais, que têm como ponto de partida certos pressupostos-chave, elaborados e enunciados por técnicos, e refletem os princípios gerais que eles pretendem difundir.(LIKERT,1975,p. 09)

Todavia, face à complexidade e inovação do estudo para definições de variáveis ou para consubstanciar as dimensões, buscaram-se conceitos complementares

utilizados no desenvolvimento da pesquisa, em autores⁸ como Craig R Hickman (1991), que em sua obra *Mente de Administrador, Alma de Líder*, apesar de não se referir diretamente aos dois gêneros, coincidentemente utiliza *habilidades de gerente e líder*, quando em situações de mudança interna/externa, com características diferenciadoras respectivamente semelhantes às do estilo de liderança tradicional e feminina.

Na Seção IV, o autor apresenta o comportamento de gerentes e líderes diante de *mudança interna/externa*, onde refere que os gerentes almejam a estabilidade, os líderes prosperam na crise. Os gerentes vêem complexidade; líderes, simplicidade. Os gerentes reagem; os líderes agem previamente (a *mente do gerente* preocupa-se com a mudança que já aconteceu ou está acontecendo; a *alma do líder* anseia em antecipar ou criar mudanças). Gerentes planejam; líderes experimentam (quando as organizações se movem em novas direções ou se preparam para qualquer tipo de mudança, seus gerentes se preocupam em planejar, persuadidos de que o planejamento minimizará risco e aumentará as chances de sucesso; líderes preferem experimentar diferentes roteiros, testando-os, para se certificarem se funcionam ou não). Gerentes reorganizam; líderes reformulam (gerentes sentem necessidade de reorganizar as coisas, quando confrontados com a mudança; os líderes vêem nas mudanças uma oportunidade para reformular o que está acontecendo dentro e fora da organização).

Christina Larroude de Paula Leite (1994), autora da obra *Mulheres - Muito Além do Teto de Vidro*, cita como qualidades do gênero feminino a objetividade, detalhismo e perseverança.

Peter Drucker, na obra *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*, afirma que: "*Uma equipe é uma das coisas mais difíceis de dirigir. É realmente preciso*

⁸ Nota do pesquisador: os autores utilizados nessa pesquisa, que abordam o tema *características de estilo de liderança*, trabalham com extremos de um *eixo cartesiano*, onde de um lado se encontram as características do estilo feminino e, obviamente, do outro, o estilo tradicional.

um ótimo gerente para formar um tipo de equipe na qual as pessoas de fato trabalhem em conjunto, se ajustem, aceitem sugestões e vão em frente como uma unidade."

Evidente que não especificou que o ótimo gerente deveria ser do sexo feminino, mas as características que prescreveu são atributos típicos da personalidade da mulher, se analisados em conjunto com autores como: Aburdene e Naisbitt (1993, p. 122) que referem que as mulheres líderes *"estimulam a participação; dividem o poder [...]; [...] e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho."* E Helgesen (apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 122), que diz: *"as líderes femininas gostam de estar no 'centro das coisas, e não no topo', que, consideram uma posição solitária e desconectada."*; portanto, prezam pelo trabalho em equipe. Enfatiza que:

Cada vez mais, a maternidade está sendo reconhecida como uma excelente escola para gerentes, exigindo muitas daquelas mesmas habilidades: organização, regularidade, o equilíbrio de reivindicações conflitantes, ensino, orientação, liderança, supervisão, manejo de problemas, transmissão de informações. (Sally Helgesen apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 124)

Andrea E. Lewis Thornhill, da *Creative Solutions International*, de *Silver Spring, Maryland, EUA*, e Ellen A. Fagenson, da *George Mason University, Virginia, EUA*, (1997, p. 113), afirmam que:

Até os anos 80, os programas de treinamento somente para mulheres enfatizavam características e atitudes diante do trabalho que pertencem ao estereótipo masculino: agressividade, longas jornadas de trabalho e priorização do trabalho em detrimento da vida familiar. Na última década, entretanto, a maioria tem pregado um modelo de liderança que enfatiza a participação e a comunicação aberta...

Ao se abordar *habilidades de gêneros*, quando em funções de comando, também é relevante que se considere os seguintes aspectos: *a forma de dar ordens e de sanar conflitos dentro do grupo*.

Em relação a *dar ordens*, são bastante elucidativas as definições de Aburdene e Naisbitt (1993, p. 122), que dizem: "*As mulheres líderes: estimulam a participação; dividem o poder e a informação; aumentam a auto-estima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho*"; e de Follett (1997, p. 129) ao referir que: "*Acho que podemos dizer, portanto, que quando a ordem certa é encontrada através de pesquisa, as ordens dadas pelo supervisor serão consideradas não como algo arbitrário de sua parte, mas como informação em relação à prática padrão, como treinamento no método.*", forçando à conclusão de que a maneira da mulher emitir uma ordem é fazendo com que o subordinado sinta não como algo imposto, mas oriundo de uma necessidade.

Analisando relatos de Follet (1997, p. 128-131), verifica-se que a liderança tradicional preocupa-se muito com imposições:

...aqueles superintendentes e supervisores que acreditam que seu trabalho consiste unicamente naquela simples, porém arcaica, prática de ordenar! Este homem, vejam, considera ordenar o ato de uma prática arcaica.

A mesma atitude vem sendo encontrada no exército. Um general americano diz que há uma idéia muito diferente em relação a ordens surgindo no treinamento militar. Ressalta que quando estava em West Point tudo que lhe ensinavam era que deveria olhar de forma severa quando desse ordens, e se não fosse obedecido, deveria mandar o delinqüente para a cadeia. ...

O presidente de uma grande empresa de engenharia falou-me, 'Eu digo ao meu pessoal o que fazer e ele têm de fazê-lo, e isto é tudo'. E um outro gerente geral disse-me, 'Eu sou o chefe aqui e não tolero interferências de subordinados.'...

Em contraposição a isso, Follett (1997, p. 143) sugere o uso de outras regras, para dar ordens: não se deve fazer sermão ao emití-las; não se deve tocar em assuntos já discutidos, a menos que se tenham novas informações; deve-se fornecer instrução específica, de modo que não haja nenhuma dúvida quanto à ordem; deve-se descobrir uma maneira de dar instruções sem contudo privar as pessoas de pensarem independentemente, para terem iniciativa. Tais regras podem ser compreendidas como características inatas das mulheres se interpretadas associativamente com o relato da diretora de produção da Tellabs, Inc., fábrica de sofisticado equipamento telefônico de Chicago, (Grace Pastiak apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 126), que diz: *"Quando uma remessa importante teve de ser expedida às vésperas do Natal, ela reuniu seu pessoal. 'Eu sabia que estava entrando na temporada de férias e muitas pessoas tinham compromissos familiares', relata. Em vez de anunciar o trabalho extra compulsório, ela perguntou ao seu pessoal o que eles estavam dispostos a fazer. Eles disseram: 'Vá em frente', e foi o que fizemos."*

No que se refere à forma de lidar com os conflitos internos dos grupos, pode-se comparar o comportamento da maneira integrativa proposto por Follett com as características do estilo de liderança feminina, sugeridas por Helgesen.

Para tal, tem-se a referência de Mintzberg (In *Mary Parker Follett: Profeta do Gerenciamento*, 1997, p. 213-214) que utilizando os ensinamentos e conceitos de Follett refere que esta *"explicou, há muito tempo, que as diferenças podem ser resolvidas de três maneiras, chamadas por ela de a "dominação", a "conciliação" e a "integração". A dominação é uma vitória de um lado sobre o outro e isto geralmente não é bem-sucedido no final do processo, pois o lado que é derrotado irá esperar pela sua chance de dominar; a conciliação, é a maneira como se resolve a maioria das controvérsias - cada lado cede um pouco, a fim de haver paz. Esclarece, a autora, que*

essas maneiras são insatisfatórias, uma vez que na dominação apenas um lado consegue o que quer e, na conciliação, nenhum dos lados consegue. Concluiu dizendo que a maneira que começa a ser reconhecida e, às vezes, seguida, que é a da *integração*. Esta procura encontrar um terceiro caminho que incluirá tanto o que *A* quer quanto o que *B* deseja, um caminho no qual nenhum dos lados necessita sacrificar coisa alguma.

Helgesen (apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 123) relata que: "*Encontrei aqui quatro mulheres bem sucedidas que absolutamente não aceitaram o programa, mas obtiveram sucesso expressando, e não rejeitando, forças 'femininas' como apoio, estímulo e orientação, comunicações abertas [...] e, em geral, criando um ambiente de trabalho positivo e amistoso*"; e, ainda, "*Cada vez mais, a maternidade está sendo reconhecida como uma excelente escola para gerentes, exigindo muitas daquelas mesmas habilidades: organização,[...], o equilíbrio de reivindicações conflitantes, [...] manejo de problemas, [...]*"; apoiado em tal descrição, tem-se que a característica *integrativa* é inerente ao sexo feminino, enquanto que a característica *dominador*, ao gênero masculino.

Para responder a um dos pressupostos deste estudo, ou seja, de que o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre seja mais centralizado nos subordinados do que nos seus superiores, buscaram-se subsídios na *Teoria das Relações Humanas*.

Tal teoria, também conhecida como *Escola Humanística da Administração*, surgiu nos Estados Unidos, basicamente, como um movimento de reação e de oposição à *Teoria Clássica da Administração*, na época bastante divulgada tanto no Ocidente como no Oriente, e que apresentava uma forte tendência à desumanização do trabalho e aplicava métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter, conforme apregoava o sistema de Taylor e Fayol.

No decorrer de sua carreira militar, o autor desse estudo também ouvia, constantemente, jargões como: "*O soldado é superior ao tempo*", utilizados como forma de pressão psicológica para subordinados trabalharem expostos a situações climáticas desfavoráveis. Os mesmos reagiam em grupos informais, complementando o jargão da seguinte forma: "*O soldado é superior ao tempo e inferior ao cachorro*", demonstrando, assim, como se sentiam pelo tratamento que lhes era aplicado.

Com a chamada "*Experiência de Hawthorne*", desenvolvida numa das fábricas da Western Electric Company entre 1927 e 1932 no Bairro de Hawthorne, em Chicago, EUA, nos Estados Unidos, Elton Mayo (apud Etzioni 1973, p. 57-64), concluiu que: 1. o nível de produção é estabelecido por normas sociais, não pela capacidade fisiológica; 2. as recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado de planos de incentivo econômico; 3. freqüentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos; 4. a importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo e a diferença entre a liderança informal e a formal constituem outra importante modificação da Administração Científica, causada por estes estudos.

Depois desses experimentos e dos trabalhos de Mayo e Lewin, a abordagem de Relações Humanas passou a salientar a importância da comunicação entre as posições, da explicação, aos participantes inferiores, das razões de uma determinada orientação; a importância da participação nas decisões em que as posições inferiores participam das decisões tomadas pelas superiores, principalmente em assuntos que as atingem diretamente; as virtudes da liderança democrática que não só é extremamente comunicativa e encoraja a participação, como também é justa, não arbitrária, e tem

preocupação com os problemas dos trabalhadores, não só com os do trabalho (Etzioni, 1973, p. 64).

Robert Tannenbaum et al. (1972, p. 93-97) tratam da amplitude da participação na natureza do processo decisório e sugerem uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher ao relacionar-se com os subordinados; cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo chefe e a liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões. Apontam uma *Escala Contínua do Comportamento de Liderança*, composto por sete padrões de liderança, conforme a figura 5.1- abaixo, da Obra *Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento (1972)*, onde as ações localizadas no extremo esquerdo denotam o administrador que mantém um alto grau de controle sobre os subordinados (liderança centralizada no chefe), enquanto as ações localizadas no extremo direito denotam o administrador que permite ampla liberdade de ação aos subordinados (liderança centralizada nos subordinados). Para os autores, autoridade e liberdade não são ilimitadas, por isso, nenhum dos extremos é absoluto.

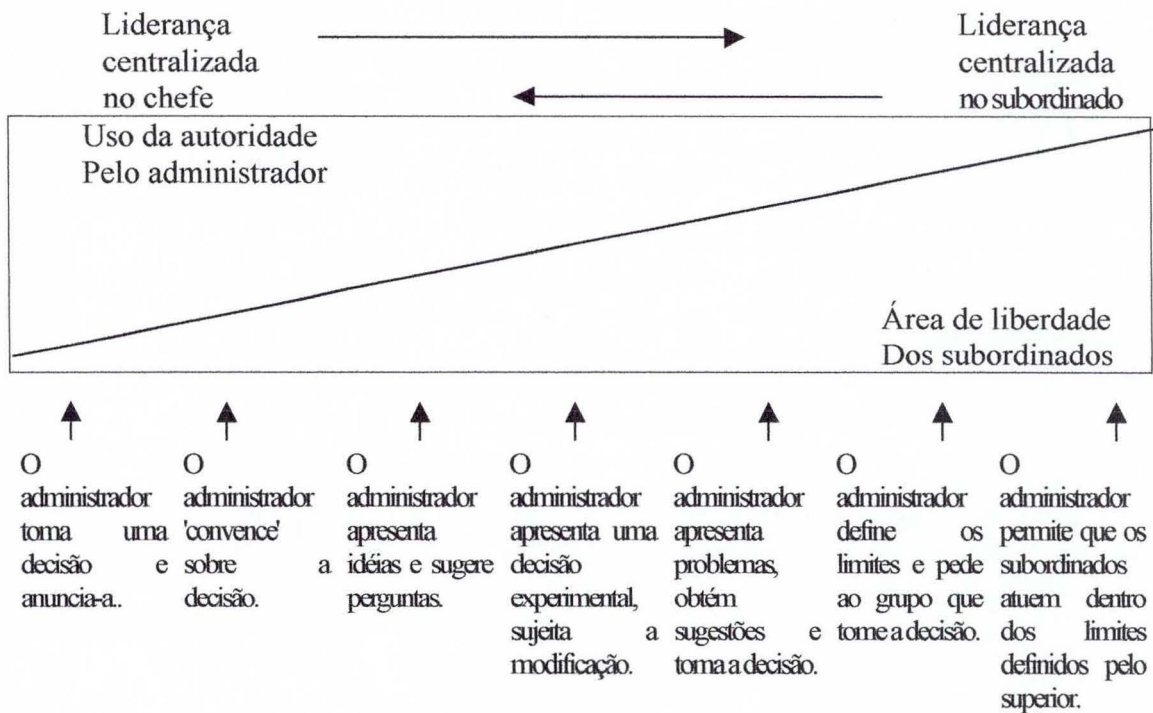


Figura 5.1 - Contínuo do comportamento de liderança

Fonte: Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do Comportamento (1972, p. 93).

Os autores (1972, p. 94 - 97) definem cada um dos pontos da seguinte forma:

- *O administrador toma e anuncia a decisão*

É a situação em que o chefe, após identificar um problema, considera as opções de solução, escolhe uma delas e transmite a decisão a seus subordinados para que a realizem. Pode ou não considerar o que os subordinados pensarão sobre sua decisão; não lhes permite participarem diretamente no processo de decisão. A coerção pode ou não ser usada ou implicada.

- *O administrador convence sobre sua decisão*

O chefe assume a responsabilidade para identificar o problema e chegar a uma decisão. Entretanto, ao invés de simplesmente anunciá-la, procura persuadir seus subordinados a aceitá-la. Ao fazê-lo, reconhece a possibilidade de alguma resistência

entre os que serão atingidos com a decisão e procura reduzi-la, indicando, por exemplo, as vantagens que os empregados terão.

- *O administrador apresenta suas idéias e solicita perguntas*

O administrador chega a uma decisão e procura a aceitação de suas idéias. Proporciona, assim, uma oportunidade a seus empregados, para que obtenham uma explicação mais completa de seu pensamento e intenções. Expõe suas idéias, convida os participantes a lhe questionarem, viabilizando que seus companheiros de trabalho possam entender melhor o que está tentando realizar. Este dar-e-receber permite ao administrador e aos subordinados explorar de modo mais completo as implicações da decisão.

- *O administrador apresenta um ensaio de decisão, sujeito à modificação*

Apesar da iniciativa para identificar e diagnosticar o problema, permanecer com o chefe permite aos subordinados exercerem alguma influência na decisão.. Ao reunir-se com seus assessores, já examinou o problema inteiro e não chegou a uma decisão mas apenas a um ensaio de decisão. Antes de finalizá-la, ele apresenta sua proposta de solução aos que serão por ela afetados. Utiliza frases de efeito como: *"Eu gostaria de saber o que é que vocês têm a dizer sobre este plano. Apreciarei suas reações francas, mas reservo-me o direito de tomar a decisão final"*.

- *O administrador apresenta o problema, obtém sugestões e decide*

Até aqui, o chefe tem-se apresentado ao grupo já com uma solução própria. Neste caso, não, pois os subordinados têm uma oportunidade para sugerir alternativas de soluções. O papel inicial do administrador é identificar o problema. Ele poderia, por exemplo, dizer algo parecido com: "Os jornais têm registrado uma série de queixas do

público em geral quanto à nossa política de serviços. O que está errado? Quais são as suas idéias para a solução do problema ?"

Surge para o grupo a função de aumentar o *leque* do administrador sobre as soluções possíveis para o problema. O objetivo é capitalizar o conhecimento e experiência dos que se acham na "linha de fogo". Ampliadas as possibilidades de alternativas desenvolvidas pelo administrador e seus subordinados, aquele pode selecionar a solução que julga ser a mais promissora.

- *O administrador define os limites e solicita ao grupo que decida*

É nesta etapa que o administrador passa ao grupo (que possivelmente o inclui como membro) o direito de decidir. Antes, porém, ele define o problema e os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada.

Um exemplo usado pelos autores é o problema do estacionamento de automóveis no recinto da empresa. O administrador decide que isto é algo que deve ser resolvido pelos interessados e assim reúne-os, indicando a existência do problema, dizendo-lhes:

Existe um campo aberto, ao norte da fábrica principal, reservado para o estacionamento adicional dos automóveis dos empregados. Podemos construir instalações subterrâneas ou à superfície em diversos níveis, a um custo que não exceda 100.000 dólares. Dentro destes limites temos liberdade para tomar qualquer decisão sensata. Depois que decidirmos sobre um plano específico, a companhia colocará o dinheiro à nossa disposição para que o empreguemos da maneira que for indicada. (p. 97)

- *O administrador permite que o grupo decida, dentro dos limites prescritos*

É o grau máximo de liberdade de grupo, encontrado apenas ocasionalmente nas organizações formais, como por exemplo, em grupos de pesquisa. Neles a equipe de

administradores ou engenheiros empreende a identificação e diagnose do problema, desenvolve maneiras alternativas para solucioná-lo, estabelecendo uma ou mais soluções alternativas. Os únicos limites diretamente impostos ao grupo pela organização são os especificados pelo superior do chefe da equipe. Se este participa do processo de decisão, tenta fazê-lo sem exercer maior autoridade sobre os demais membros do grupo. Compromete-se, de antemão, em assistir e proporcionar meios para qualquer decisão que o grupo tome.

Na escala de Tannenbaum et al. (1972), a extrema esquerda representa o destaque sobre o administrador - em que ele está interessado, como vê as coisas, o que pensa a seu respeito; na medida em que se desloca para a direita, a ênfase vai recaindo sobre os subordinados - em que estão interessados, como vêem as coisas, e o que pensam a seu respeito. Nesta pesquisa, tal ferramenta foi usada como suporte complementar de validação da dimensão *decisão*, sendo que a extrema esquerda condiz com o comportamento decisório do estilo de liderança tradicional e, na extrema direita, o estilo de liderança feminino; isso, pela associação com Aburdene & Naisbitt (ob. cit., p. 90), que afirmam que a mulher "*rejeita o gerenciamento autoritário, estilo militar [...] e, (p.122) "As mulheres líderes: estimulam a participação; dividem o poder e a informação; [...]"*; e, de Edward M. Moldt (da Wharton) (1990, p. 16), que ao se referir sobre o estilo de liderança feminino na tomada de decisão, afirma que muitos homens ainda "*agem como sargentos de instrução. Isso já não funciona como funcionava antes*", bem como as mulheres têm mais sucesso na decisão, porque "*envolvem as pessoas na tomada de decisões e, por isso, têm mais sucesso com quem 'não quer ser o tempo todo mandado'.*"

Por outro lado, é muito óbvio a similitude entre os dois pólos ou extremos das escalas de Likert e Tannenbaum et al., com os respectivos *Estilos de Liderança Tradicional* e *Liderança Feminina*, senão vejamos:

- Robert Tannenbaum et al. (1972, p. 94-96), definem no seu *contínuo do comportamento de liderança*, para o título *O administrador toma e anuncia a decisão*, na extrema esquerda (nível 1), o proceder de um comportamento autoritário em que o chefe " *identifica um problema, considera as soluções alternativas, escolhe uma delas, e transmite a decisão a seus subordinados para que a executem [...]. Não lhes permite participarem diretamente no processo de decisão. A coerção pode ou não estar sendo usada ou implicada.*"; por sua vez, Likert, num dos extremos de sua escala com a denominação *Autoritário-forte ou Sistema 1*, define como sendo um " *sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, [...]. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, [...]. Observam-se punições e recompensas ocasionais [...]* e; já para o *Estilo de Liderança Tradicional*, Aburdene & Naibistt (1993, p. 90), informam que uma das características é o " *gerenciamento autoritário, estilo militar*", outro é que os homens desestimulam a participação, não dividem o poder e a informação; Leite (1994, p. 26) informa que os homens agem " *fazendo prevalecer um clima de temor [...] dominação pela força*"; Hofsted (1994, p. 103) confirma dizendo que a sociedade masculina " *soluciona os conflitos pela força*";
- na extrema direita (nível 7), Tannenbaum et al., com o título *O Administrador Permite que o Grupo Decida Dentro dos Limites Prescritos*, descreve o procedimento do líder em que se tem " *um grau extremo de liberdade de grupo,[...]. Os únicos limites diretamente impostos ao grupo*

pela organização são os especificados pelo superior do chefe da equipe. Se este participa do processo de decisão, tenta fazê-lo sem exercer maior autoridade que qualquer membro do grupo. Ele se compromete de antemão em assistir e proporcionar meios para qualquer decisão que o grupo tome."; já, Likert (1971, p. 169), no outro extremo de sua escala, sobre o denominação *Participativo-Grupal ou Sistema 4*, define como sendo " *um sistema democrático por excelência é baseado no trabalho em equipe [...]. As informações fluem livremente em ambos os sentidos e as relações interpessoais se baseiam em mútua confiança. [...] no que os subordinados se sentem livres para agir, as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização.*"; e, para o *Estilo de Liderança Feminina*, repete-se Aburdene e Naisbitt (ob. cit., p. 90), que afirmam que a mulher " *rejeita o gerenciamento autoritário, estilo militar [...]* e, (p.122) " *As mulheres líderes: estimulam a participação; dividem o poder e a informação; [...]*"; e, Edward M. Moldt (1990, p. 16), que ao se referir sobre o estilo de liderança feminina na tomada de decisão, afirma que muitos homens ainda " *agem como sargentos de instrução. Isso já não funciona como funcionava antes*", bem como as mulheres têm mais sucesso na decisão, porque " *envolvem as pessoas na tomada de decisões e, por isso, têm mais sucesso com quem 'não quer ser o tempo todo mandado'!*".

Vê-se, assim, a inegável coerência entre o Sistema 1 de Likert, extremo esquerdo (nível 1) da escala de Tannenbaum et al. e características do *Estilo de Liderança Tradicional*; entre o Sistema 4, extrema direita da escala (nível 7) e *Estilo de Liderança Feminina*, dos mesmos autores. No que se refere aos comportamentos que

intermedeiam tais extremos, os autores colocaram variações que partem do comportamento mais autoritário ao mais democrático, sendo que Tannenbaum et al. prevêem sete variações e/ou níveis e Likert, quatro sistemas.

Nos próximos capítulos apresenta-se a parte prática do presente estudo, análise dos resultados e conclusões da pesquisa. Evidentemente, se retorna constantemente a este capítulo, pois conforme refere Lakatos & Marconi (1991, p. 110):

A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhido ou levantados.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

3.1 - Características do Estudo e Método

Quanto ao propósito, esse estudo constitui uma pesquisa aplicada; quanto ao tipo de análise, constitui um *estudo de caso* de caráter analítico-descritivo. Utiliza-se um questionário para coleta de dados e, como técnica de análise, o método estatístico.

Sobre a pesquisa aplicada, Roesch (1996, p.60 e p.119) explica que seu propósito é “*entender a natureza e a fonte dos problemas humanos e gerar soluções potenciais a esses problemas.*”.

Já por *estudo de caso*, Goldenberg (1977, p. 33) entende que é “*uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.*”.

Bruyne et. al. (1977, p.225) manifestam-se sobre *estudo de caso* afirmando que: “*Embora seja freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos.*”.

Esse *estudo de caso* é essencialmente de natureza quantitativa. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, "*quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.*". (Richardson et al., 1999, p. 70)

Quivy e Campenhoudt (1998, p.224) apresentam as seguintes principais vantagens dos métodos quantitativos:

- *A precisão e o rigor do dispositivo metodológico, que permite satisfazer o critério de intersubjetividade;*
- *A capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular muito rapidamente um grande número de variáveis;*
- *A clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, nomeadamente quando o investigador aproveita os recursos da apresentação gráfica das informações.*

Dentre as principais limitações dos métodos quantitativos, Quivy e Campenhoudt (1998, p. 225), apontam:

- *Nem todos os fatos que interessam ao investigador são quantitativamente mensuráveis;*
- *O instrumento estatístico tem um poder de elucidação limitado aos postulados e às hipóteses metodológicas sobre que se baseia, mas não dispõe, em si mesmo, de um poder explicativo. Pode descrever relações, estruturas latentes, mas o significado dessas relações e dessas estruturas não deriva dele. É o investigador que atribui um*

sentido a estas relações, através do modelo teórico que construiu previamente e em função do qual escolheu um método de análise estatística.

3.2 – Descrição e apresentação do instrumento de coleta de dados

O modelo está mostrado no anexo 1. Esse questionário foi estruturado com base no modelo do apêndice II do livro *A Organização Humana* de Rensis Likert (1975), revisto e adequado em uma forma mais curta e simples na obra *Administração de Conflitos: Novas Abordagens* pelo mesmo autor em co-autoria com Jane G. Likert (1980, p.81) e serviu para avaliar o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana, tendo como suporte seis dimensões: liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle.

Esse instrumento é capaz de detectar o estilo de comando utilizado por oficiais de qualquer instituição militar, podendo ainda apontar aspectos do estilo de comando utilizado que podem ser adequados a outros contextos de organizações militares.

O questionário utilizou “escala tipo Likert” para as respostas às perguntas originadas dos indicadores apresentados, adotando-se um contínuo que atribui uma nota que vai do intervalo de 1(um) a 5(cinco). Essa seqüência representa que o estilo de comando tradicional se localiza entre a nota 1 (um inteiro) e 2,99 (dois inteiros e noventa e nove décimos), sendo que quanto mais próxima do extremo esquerdo ou nota 1 (um inteiro), tanto mais puro será o estilo tradicional e se identifica com a gestão do sistema 1 de Likert (1980). Quanto mais próximo da nota 3 (três inteiros), terá maior influência de um estilo misto (tradicional/feminino), mas com predominância do estilo tradicional e mais semelhante ao sistema 2. Por outro lado, quanto mais próximo do extremo direito ou nota 5 (cinco inteiros) mais será o estilo essencialmente feminino ou puro e se coaduna com o sistema 4. Contudo, ao aproximar-se da nota 3 (três inteiros),

significa que sofre uma influência para um estilo misto com predominância do estilo feminino e assemelhando-se ao sistema 3. Aparecendo a nota 3 (três), consideram-se os centésimos.

Observam-se que as variáveis representam situações ora bem positivas, ora com tendências negativas. Quando acontece esse último caso, a questão deve ser medida de maneira invertida. Por exemplo, na dimensão *motivação*, a questão de número “10” infere: *A maneira como sua Comandante expõe as razões para se fazer bem feito uma missão é através de temor e ameaças de punições*, a nota 1(um) corresponde ao estilo de liderança essencialmente feminino ou puro; e a nota 5 (cinco), ao estilo de liderança essencialmente tradicional.

As variáveis que estão invertidas neste trabalho são as contidas nas questões de números 9, 10, 28, 32, 33, conforme se observa na apresentação abaixo, aplicado às oficiais. Para o questionário aplicado aos subordinados, muda-se somente a forma da inquirição, uma vez que se refere às oficiais e não aos respondentes.

09. As informações que você fornece aos seus subordinados são vistas com desconfiança?
10. Quando você expõe as razões para se levar a bom termo uma missão, deixa também claro aos subordinados que a má execução leva a punições?
28. Os objetivos de sua fração costumam ser apresentados por você na forma de emissão de ordens?
32. Os objetivos da sua fração são impostos por você. Pouco importando o parecer de seus subordinados?
33. Quando surgem fatos novos, você resiste em adaptar seus objetivos às novas exigências?

Importante observar que qualquer técnica de pesquisa anseia por fixar, num dado momento, uma determinada situação social. Assim, o produto de uma pesquisa pode ter efeitos múltiplos e cumprir funções sociais diversas, pois, durante a interpretação dos dados, pode-se desenvolver particularmente mais um aspecto do que outro ou mesmo

atenuar determinada descoberta em detrimento de outra. Tanto é verdade, que com um orçamento semelhante e em condições idênticas, a qualidade de um estudo será igualmente resultado da experiência, das práticas anteriores, da imaginação da pessoa que o realiza, porque “*Apenas conhecemos corretamente um método de investigação depois de o termos experimentado por nós próprios.*”.(Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 186)

Contudo, é vital o domínio teórico das questões, das modalidades de construção de amostra, dos suportes lógicos e dos conhecimentos estatísticos necessários aos tratamentos dos dados, bem como, das técnicas de análise de dados qualitativos.

Esse instrumento de definição de estilo de comando das oficiais militares femininas, quando utilizado em outro momento ou contexto, pode sofrer ajustes que venham a aperfeiçoá-lo e/ou adequá-lo, conforme a sensibilidade e experiência do pesquisador.

As dimensões propostas são formadas por características específicas, denominadas indicadores e/ou variáveis, que, agrupadas, indicam os estilo de comando quanto à determinada dimensão ou tema de enfoque.

Em cada dimensão apresentada encontram-se variáveis que dão origem às questões, sendo que, na formulação do questionário para as oficiais, se mantêm as mesmas perguntas, mudando, no entanto, o sentido da questão para uma forma direta de inquiri-las sobre o seu proceder, enquanto Cmt ou Chefe de uma fração.

Na primeira dimensão, *liderança*, destacam-se as seguintes variáveis: se as oficiais têm confiança nos subordinados; se os subordinados confiam nas oficiais; maneira como a oficial se liga aos subordinados; comportamento de apoio das comandantes em relação aos subordinados; grau de abertura no relacionamento

propiciado pelas oficiais com seus subordinados; a frequência que as idéias dos subordinados são buscadas e usadas construtivamente.

Essa dimensão é formada conforme demonstra o quadro 02.

Quadro 02 - Dimensão Liderança

PERGUNTAS	
1.	A sua oficial tem confiança nos subordinados?
2.	Por sua vez, os subordinados confiam na comandante?
3.	Quando a sua oficial resolve solucionar problemas de serviço, tende a ouvir idéias e opiniões dos subordinados, e invariavelmente faz uso construtivo delas?
4.	Quando sua comandante deseja saber ou determinar algo a um subordinado, muitas vezes vai direto a ele, ao invés de ficar restrita ao canal de comando?
5.	A sua oficial apresenta um relacionamento de apoio os subordinados?
6.	A sua oficial conhece e compreende problemas que afligem aos subordinados?
7.	A sua comandante mantém clima de amizade e simpatia com os subordinados?
8.	Os subordinados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com a comandante?
9.	As informações vindas de sua comandante são aceitas com desconfiança?

Na segunda dimensão, *motivação*, há seis variáveis que procuram identificar: a maneira como são expostos os motivos pelos quais se deve realizar uma missão a contento (se através de temor, ameaças de punições ou ocasionais recompensas); o reconhecimento pelo serviço efetivamente realizado; a quantidade de responsabilidade que cada membro da fração militar sente ter no cumprimento dos objetivos da fração militar a que pertence; a valorização que é dada ao policial militar por sua criatividade; o quanto se estimula o subordinado para o crescimento técnico-profissional; quanto trabalho de equipe existe.

O quadro 03, a seguir, indica as questões aplicadas na investigação quanto

Motivação:

Quadro 03 - Dimensão Motivação

PERGUNTAS
10. A maneira como sua comandante expõe as razões para levar a bom termo uma missão é através de temor e ameaças de punições?
11. Quando você não consegue terminar uma tarefa, sua chefe valoriza a parte realizada?
12. Quando algo sai errado em sua fração, todos se sentem responsáveis, mesmo não estando envolvidos diretamente?
13. Ao estabelecer uma comunicação com os subordinados, a comandante gera elevado sentimento de responsabilidade no grupo?
14. Sua comandante valoriza o subordinado que tem criatividade para inovar na execução do serviço?
15. O processo decisório de sua fração estimula os subordinados a participarem das decisões?
16. A comandante incentiva o desenvolvimento técnico-profissional dos subordinados?
17. Sua oficial prefere que as missões da fração sejam realizadas de forma cooperativa (em equipe)?
18. A comandante encoraja a discussão de assuntos de trabalho, visando obter maior envolvimento dos componentes da fração?

Na dimensão *comunicação* observa-se o grau de interação participativa dos componentes da fração, através da comunicação; verifica-se em que direção flui a comunicação (se tipo rede '*liga-se com todos; gosta de estar no centro das coisas*'; ou se tipo linear '*cadeia linear, fica no topo*') e a disponibilidade das informações dentro da fração.

As variáveis dessa dimensão refletem o estilo de liderança feminina quanto maior forem as notas atribuídas à existência de interação participativa na fração militar sobre o comando de uma oficial, para alcançar seus objetivos; fluxo de informação dinâmico e ágil no sentido da oficial – subordinados, subordinados – à oficial; qualquer membro da fração poder levantar uma informação, como destacado no quadro 04, que apresenta as questões referentes à dimensão *comunicação*.

Quadro 04 - Dimensão Comunicação

PERGUNTAS
19. Para estabelecer as missões da fração, sua oficial incentiva intensa participação e interação de todos?
20. Ocorre intensa comunicação de trabalho entre sua comandante e os subordinados para alcançar os objetivos da fração?
21. O fluxo de informações na sua fração flui da comandante para os subordinados e vice-versa?
22. O levantamento de informações nos setores de trabalho da fração pode ser feito por qualquer membro, indistintamente?
23. A sua oficial traz e discute, com os subordinados, as informações relevantes da fração e responde abertamente aos questionamentos?

A dimensão *decisão* procura determinar a real participação dos subordinados no processo decisório, a participação dos subordinados nas tomadas de decisões que lhes afetam, se a informação disponível para o processo decisório é precisa e completa na fração, e qual o grau de consenso do grupo na tomada de decisão.

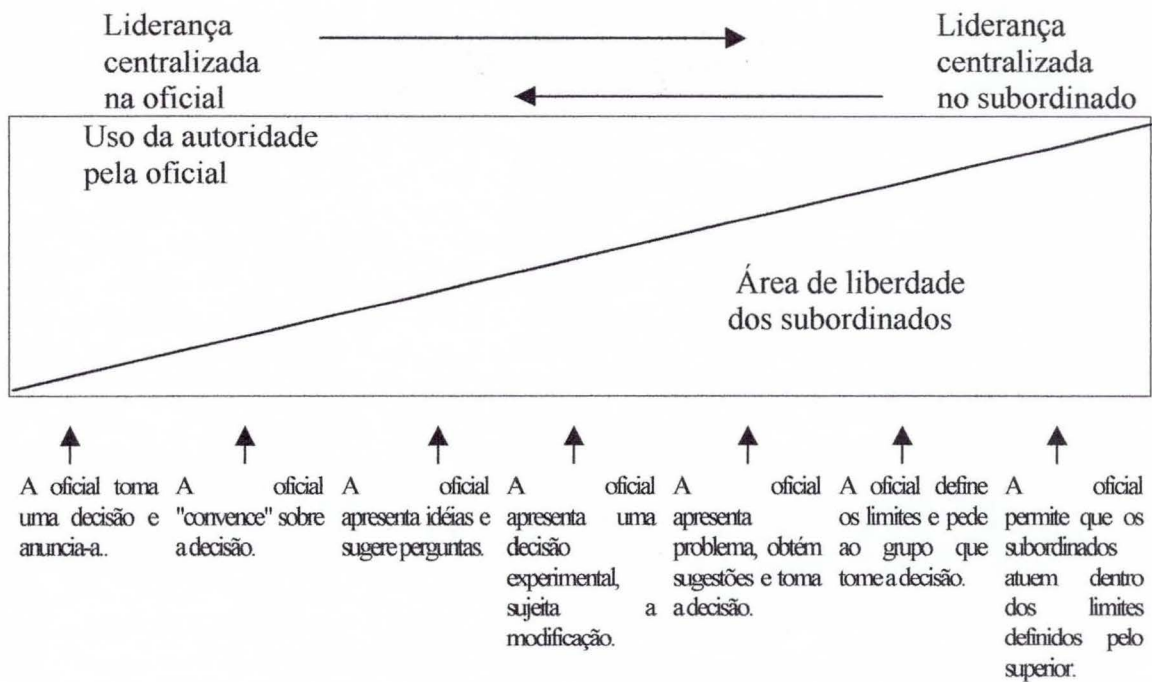
Tais variáveis são demonstradas no quadro 05, que apresenta as questões referentes a esta dimensão.

Quadro 05 - Dimensão Decisão

PERGUNTAS
24. Os subordinados efetivamente participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?
25. As decisões tomadas nas reuniões de sua comandante com os subordinados são realmente executadas?
26. A informação disponibilizada pela sua oficial, para a tomada de decisão, é precisa e completa (sem erros e subterfúgios)?
27. As decisões de sua comandante baseiam-se no consenso do grupo?
28. Os objetivos de sua fração costumam ser apresentados pela oficial na forma de emissão de ordens?

Ainda, adaptou-se à *Escala Contínua do Comportamento de Liderança* proposta por Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik (1972) para, de forma complementar, pela frequência de respostas, obter dados sobre tal modelo de análise.

Tal escala foi adaptada da seguinte forma:



Escala contínua de comportamento decisório

Pode ser visto que os comportamentos decisórios descritos na amplitude da esquerda ressaltam envolvimento, interesses, pensamentos e visões da oficial; ao contrário, os comportamentos na amplitude da direita ressaltam que a oficial considera interesses, pensamentos e percepções dos subordinados.

Na dimensão *objetivos* se delimita a maneira como são habitualmente colocados; qual a extensão em que as oficiais buscam motivar, através de seu exemplo, os diferentes níveis hierárquicos para o cumprimento dos objetivos; se as comandantes seguem sempre uma linha básica de objetivos ou se agem com uma visão descomprometida, aberta para flexibilizar-se sempre que necessário; e, por último, a capacidade de adaptabilidade das oficiais para novos objetivos.

Quadro 06 - Objetivos

PERGUNTAS
29. Quando novas situações surgem na sua fração, a comandante aproveita a oportunidade para redirecionar coisas que não estão indo bem?
30. Sempre que sua comandante tem um objetivo a atingir, ela inspira (induz) os subordinados através do exemplo?
31. Sua chefe tem uma visão aberta, antecipando mudanças necessárias à fração, ao invés de seguir sempre a mesma linha básica?
32. O objetivos de sua fração são impostos pela comandante?
33. Quando surgem fatos novos, sua comandante resiste em adaptar seus objetivos?

Na dimensão *controle* se busca determinar o grau de difusão da avaliação da fração; a forma com que a oficial se liga aos subordinados (através de rede ou hierarquia linear) para fiscalizar o cumprimento das tarefas; se os dados de controle são usados para auto-orientação e para a resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente; e a objetividade da oficial ao estipular padrões de controle de sua fração, conforme se demonstra no quadro 07.

Quadro 07 - Controle

PERGUNTAS
34. A avaliação do serviço é amplamente difundida por sua comandante a todos os níveis hierárquicos de sua fração?
35. As funções de acompanhamento e avaliação de tarefas na fração são amplamente compartilhadas (envolve muitos componentes)?
36. Quando é baixada uma ordem, sua oficial acompanha e fiscaliza pessoalmente seu cumprimento?
37. Os dados de controle de sua comandante são usados para instrução, orientação e educação do grupo, e não para fins de punição?
38. Sua comandante é muito objetiva na cobrança do serviço?

3.3 – Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta-de-dados foi a aplicação de *Questionário*, de administração direta com as oficiais femininas da Brigada Militar e seus subordinados, por ascendência funcional, lotados na região metropolitana de Porto Alegre/RS.

Para Quivy e Campenhoudt (1998, p.188), o questionário chama-se de administração direta quando o próprio inquirido o preenche.

Por questionário, entende-se *um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado* (Gil, p. 90) e traduzem os objetivos específicos da pesquisa. Optou-se por esta coleta de dados, entre outras vantagens, principalmente pela *segurança que os entrevistados têm devido à preservação do anonimato*, (Selltiz, p. 17) e, complementarmente, por *constituir o meio mais rápido e barato de obtenção de informações...*”. (Gil,1996, p. 90)

A Brigada Militar, como instituição militar, possui um regulamento disciplinar (RDBM) que normatiza o relacionamento entre seus membros. E dentre um de seus preceitos, classifica como transgressão disciplinar grave o fato de um subordinado tecer comentários sobre atitudes, decisões ou procedimento de um superior. Assim, como a pesquisa buscou identificar o estilo de comando das oficiais, envolvendo a população de subordinados destas, elegeu-se o questionário de administração direta, principalmente porque permite manter o anonimato do respondente.

Por outro lado, como se comparou no capítulo de Revisão de Literatura o estilo de comando feminino com o Sistema 4 de Likert, a escolha desta técnica de coleta de dados foi reforçada pelas afirmações deste (1980, p. 17) que refere: *“O Sistema 4 necessita ser definido em uma dimensão que possa ser medida quantitativamente”*.

Com relação à elaboração do questionário, deve-se observar algumas regras como Gil (1996, p. 91) coloca:

As questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis; devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto;

deve-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados; as perguntas devem ser elaboradas de maneira clara, concreta e precisa.

A elaboração do questionário deste estudo, criado para verificar o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de PortoAlegre/RS, foi elaborado inicialmente, a partir da proposta de pesquisa, e aplicado como *pré teste* a seis oficiais femininas das cidades de Bento Gonçalves e Passo Fundo, bem como a trinta e cinco subordinados militares ligados a seus comandos. Um pré-teste busca avaliar um questionário, procurando verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, desde a clareza dos termos à ordem das perguntas (Gil, 1991) e justifica-se, segundo Barbetta (1994, p. 28), porque: *“Neste contexto, torna-se fundamental a realização de um pré-teste, aplicando o questionário em alguns indivíduos com características similares aos indivíduos da população em estudo.”*

Por seis vezes, caminhou-se nesse processo de construção, avaliação, reconstrução, reelaborando-se o instrumento de coleta de dados; supridas as incorreções, o modelo de questionário foi aplicado para obtenção dos dados desta pesquisa.

3.4 - Descrição da coleta de dados

No mês de dezembro de 1998, solicitaram-se à Diretoria de Pessoal da Brigada Militar dados referentes ao efetivo da instituição, que foram entregues contendo informações do período compreendido entre 1975 a 1997. Em 1998, não houve alterações com inclusões de voluntários.

Constatou-se que, na região metropolitana de Porto Alegre, havia 13 (treze) oficiais no serviço ativo da Brigada Militar com 107 (cento e sete) subordinados diretos, adotando-se essa referência como o universo de estudo, ao qual o pesquisador aplicou o instrumento de pesquisa.

Algumas oficiais e subordinados foram questionados em suas residências, outros, em locais em que descansavam (estado de férias) e outros, ainda, em locais de trabalho temporários, uma vez que substituíam colegas que gozavam férias, face o período do ano.

3.5 – População pesquisada

Por população, entende-se o conjunto de elementos constituintes de um todo (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 160). Assim, esta investigação foi implementada junto à população das treze oficiais femininas que atuam na região metropolitana de Porto Alegre e seus cento e sete subordinados funcionais. A distribuição dos respondentes foi:

Unidade que esta servindo	Posto da oficial	Função que exerce	Nº de subordinados
CPM/ QG/ Comando	<i>Capitão</i>	Adj. Rec. Humanos	02
“	<i>Capitão</i>	Analista SLPO	02
“	<i>Tenente</i>	Analista SLPO	02
9º BPM	<i>Capitão</i>	Cmt 2º Pelotão	10
9º BPM	<i>Tenente</i>	CH SSJD	03
Dst. Esp. Centro	<i>Tenente</i>	Ch AEL	04
Dst. Esp. Viamão	<i>Tenente</i>	Ch AEL	10
TAI	<i>Capitão</i>	Ch Serviço	13
TAI	<i>Tenente</i>	Ch Serviço	13
Casa da Criança	<i>Tenente</i>	Diretora	13
HBM/POA	<i>Capitão</i>	Ch Seção Adm	09
Dst. Alto Petrópolis	<i>Tenente</i>	Cmt Pelotão	5
1º GCI - P. Da Areia	<i>Tenente</i>	Cmt SCI	21

Nota: A definição das siglas se encontram na *Lista de Siglas*.

3.6 – Processamento dos dados coletados

Para o tratamento das respostas ao questionário, adota-se a estatística descritiva, que tem por propósito utilizar “*técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar os dados coletados de tal forma que se pode interpretá-los à luz dos objetivos da pesquisa*”. (Barbetta, 1994, p. 65)

Utilizam-se medidas de tendência central (média), que “*recebem tal denominação pelo fato dos dados observados tenderem, em geral, a se agrupar em*

torno dos valores centrais”, bem como a média ser a “*medida de posição que possui a maior estabilidade*”; e como medida de dispersão ou variabilidade, o desvio-padrão, que considera “*a totalidade dos valores da variável em estudo, o que faz dele índice de variabilidade bastante estável*”. (Crespo, 1984, p. 79, 89 e 112)

O desvio-padrão mede o consenso na percepção dos respondentes. Desta forma, assume-se nesta pesquisa a seguinte convenção: quando o desvio-padrão estiver compreendido entre 0,9 e 1,1, o consenso é razoável; abaixo de 0,9, o consenso é elevado; acima de 1,1, baixo. Ou seja, quanto menor o desvio-padrão, maior consenso nas respostas.

Os resultados são apresentados através de quadros e tabelas. O uso da média torna-se suficiente por ter-se trabalhado com o universo das oficiais e praças da população pesquisada.

3.7 - Modelo de análise

Para definir o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar, ancoraram-se as variáveis nas dimensões propostas por Rensis Likert, escritas em co-autoria com Jane Gibson Likert, no livro *Administração de conflitos: novas abordagens* (1980), onde assumiram os termos *sistema 1*, *sistema 2*, *sistema 3* e *sistema 4*.

As dimensões de Likert tiveram origem na sua obra *Novos Padrões de Administração* (1971), utilizadas para classificar os sistemas de organização, de acordo com as terminologias: autoritário-forte, autoritário-benévolo, participativo-consultivo e participativo-grupal. Na obra posterior *A Organização Humana* (1975), ele as redenominou de: autoritário-rígido, autoritário-benevolente, participativo-deliberativo e participativo-grupal. Finalmente, no seu livro *Administração de conflitos: novas*

abordagens (1980), escrito em co-autoria com Jane Gibson Likert, simplesmente adotaram os termos: *sistema 1, sistema 2, sistema 3 e sistema 4*.

Para elegerem-se as dimensões desse trabalho partiu-se da tabela 14-1 do livro *Novos padrões de administração*, de Rensis Likert (1971), que apresenta um modelo de análise para se caracterizarem organizações e desempenhos segundo as dimensões: *natureza das forças motivacionais; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de interação-influência; natureza do processo de tomada de decisões; natureza do estabelecimento de metas e expedição; natureza do processo de controle e características do desempenho*.

Pesquisando-se sobre o referido autor, constata-se que, no livro *A Organização Humana*, ele repete essas características no quadro 3.11; este foi concebido inicialmente com a intenção de mostrar as diferenças entre os sistemas administrativos. Todavia, mostra-se útil para identificar a natureza do sistema administrativo empregado em firmas e/ou organizações.

Na mesma obra, o quadro 7.1 (Likert, 1975, p.146) adicionou duas dimensões ao quadro 3.11: *processos de liderança utilizados e metas de desempenho* e retirou o item *características de desempenho* para construir o apêndice II, que, segundo o autor, é um “*instrumento aperfeiçoado para a avaliação do sistema administrativo de qualquer organização e deve ser, evidentemente, preferido à versão original exibida no quadro 3.1*”. (Likert,1975, p.150)

Já na sua última obra, *Administração de conflitos: novas abordagens* (1980), escrito com Jane Gibson Likert, os autores realizam uma revisão do apêndice II da obra anterior, e aconselham uma forma mais curta e simples de medir o *Perfil* gerencial de uma organização, que denominaram *forma S* (*S por short = curto*), sob a alegação de

que aquele, mesmo podendo ser usado com instruções apropriadas é, contudo, complicado e ineficiente. (1980, p. 342).

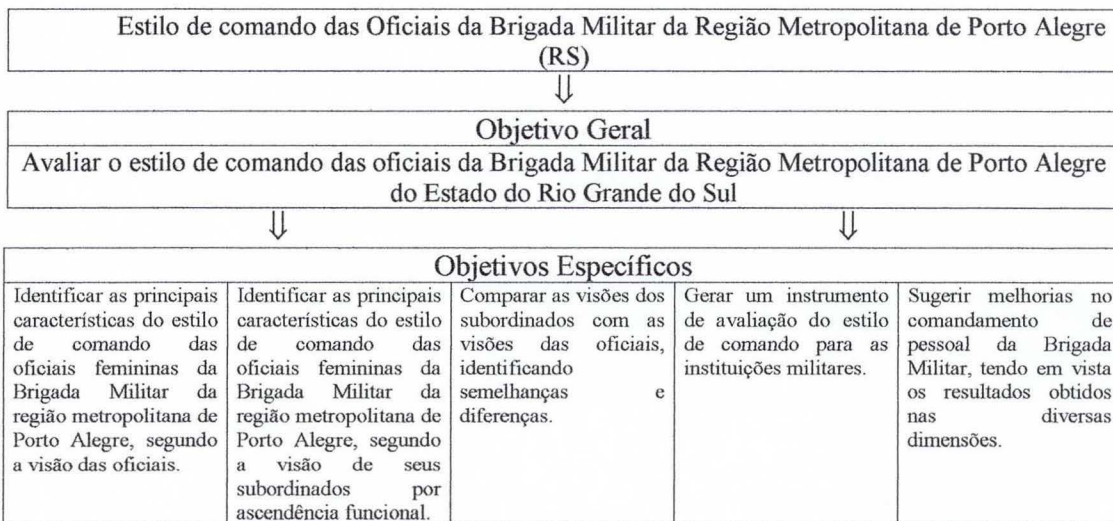
Para esta nova forma, que aparece como Figura 5.2 (1980, p. 81), os autores consideram os seguintes aspectos ou dimensões: *liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle*, adotadas nesta pesquisa.

As variáveis (ou questões/indicadores) foram desenvolvidas a partir da associação de autores (que teorizam sobre as evidências diferenciadoras entre os estilos de liderança *tradicional/feminino* e indícios de habilidades administrativas inerentes aos gêneros) com o modelo de Rensis Likert, conforme exposto na revisão de literatura.

A figura 1, a seguir, apresenta de maneira sintética o modo como se encadeia essa pesquisa:

Figura 1

Modelo analítico de pesquisa



Para apresentar um panorama geral de questões e variáveis relacionadas ao tema “*gênero de administradores*”, e os respectivos autores que trataram tal assunto, estruturou-se um mapa sintético, apresentado no quadro 08.

Quadro 08 - Mapeamento Sintético das questões e variáveis por autores e obras

QUESTÕES E VARIÁVEIS	Autores e número das obras constantes na referência bibliográfica												D
	Likert (52)	Hofsted (39)	Aburdene e Naibitt (01)	Follet (33)	Segnini (66)	Bethlen (10)	Helgesen (Apud 1)	Thornhill e Fagenson (75)	Whitaker (81)	Moldt (60)	Leite (50)	Hickman (41)	
1, 2, 9 - Confiança entre superior/subordinado e vice-versa	S	*	S	*	*	*	S	*	*	*	*	*	L I D E R A N Ç A
4 - Ligações com subordinados na forma de rede	*	*	S	*	*	*	S	*	*	*	*	*	
5, 6 - Apoio aos subordinados	*	*	S	*	*	S	S	*	*	*	*	*	
7, 8 - Relacionamento aberto e franco	S	*	S	*	*	S	*	*	S	*	*	*	
3 - Frequência de aproveitamento das idéias dos subordinados	S	*	*	*	*	*	S	*	*	*	*	*	
10 - Dominação do subordinado	S	S	*	*	S	*	*	*	S	*	S	*	M O T I V A Ç Ã O
11 - Recompensa pela atuação realizada	*	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
12,13 - Responsabilidade compartilhada	S	*	S	*	*	*	S	S	*	*	*	*	
14 - Criatividade	*	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
15, 16 - Estímulo para o crescimento	*	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
17, 18 - Trabalho em equipe	S	*	S	*	*	*	*	S	*	*	*	*	

(continua)

QUESTÕES E VARIÁVEIS	Autores e número das obras constantes na referência bibliográfica												D
	Likert (52)	Hofsted (39)	Aburdene e Naibitt (01)	Follet (33)	Segnini (66)	Bethlen (10)	Helgesen (Apud 1)	Thornhill e Fagenson (75)	Whitaker (81)	Moldt (60)	Leite (50)	Hickman (41)	
19, 20 - Interação participativa	S	*	*	*	*	*	S	S	*	*	*	*	C O M U N I C A Ç Ã O
21, 22 - Sentido multidirecional da comunicação	S	*	*	*	*	*	S	*	*	*	*	*	
23 - Disponibilidade da informação	S	*	*	*	*	*	S	S	*	*	*	*	
24, 25 - Participação real dos subordinados	S	*	*	*	*	*	*	*	*	S	*	*	D E C I S Ã O
26 - Precisão da informação decisória	S	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
27, 28 - Consenso do grupo na decisão	S	*	*	S	*	*	*	*	*	S	*	*	
32 - Imposição dos objetivos	S	*	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	O B J E T I V O S
30 - Incentivo através do exemplo	S	*	*	*	*	*	*	*	*	S	*	*	
31 - Objetivos básicos versus visão aberta	*	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
29, 33 - Adaptabilidade e ou facilidades para mudanças	*	*	S	*	S	*	*	*	S	*	*	S	

(continua)

QUESTÕES E VARIÁVEIS	Autores e número das obras constantes na referência bibliográfica												D
	Likert (52)	Hofsted (39)	Aburdene e Naibitt (01)	Follet (33)	Segnini (66)	Bethlen (10)	Helgesen (Apud 1)	Thornhill e Fagenson (75)	Whitaker (81)	Moldt (60)	Leite (50)	Hickman (41)	
34 - Difusão da avaliação	S	*	*	*	*	*	S	*	*	*	*	*	C O N T R O L E
35, 36 - Acompanhamento e fiscalização das tarefas	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
37 - Utilização dos dados de controle para educação do grupo	*	S	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
38 - Objetividade na cobrança do serviço	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	S	*	

D: Dimensões adotadas por Rensis Likert e Jane Gibson Likert (1980, p. 81);

S: Característica prevista pelo autor

*: Característica não referida pelo autor

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nenhuma pesquisa pode ser realizada sem que se saiba, exatamente, o que fazer com os dados colhidos. Todos os procedimentos visam chegar ao estágio em que os resultados são analisados e interpretados, propiciando conclusões. Nunca é demais, portanto, enfatizar que as bases para esse estudo analítico foram estabelecidas muito antes de se iniciar a coleta de dados.

Este capítulo refere-se às apurações a que se chegou com base nos critérios previamente estabelecidos, de modo a satisfazerem a clareza e objetividade, buscadas nesta pesquisa, e ressaltando-se, novamente, que apesar de várias ciências abordarem o tema “gênero”, dentre as quais a psicologia, explorou-se o enfoque da prática administrativa, sem aprofundar-se nos aspectos de valores e pressupostos.

Por esse motivo, a apresentação dos resultados foi dividida sob o enfoque das oficiais, dos praças e, por fim, realizado um comparativo dos resultados gerais, conforme se demonstra nas páginas seguintes.

4.1 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar, segundo a visão dos praças.

TABELA 3 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de POA/RS

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	QUESTÕES	1		2		3		4		5		X	S
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Liderança	Confiança entre superior/ subordinado e vice-versa	LIDER1	1	0,9	14	13,1	29	27,1	42	39,3	21	19,6	3,63	0,97
		LIDER2	4	3,7	7	6,5	26	24,3	48	44,9	22	20,6	3,72	0,98
		LIDER9i	26	24,3	43	40,2	23	21,5	11	10,3	4	3,7	3,71	1,06
	Ligações com subordinados na forma de rede	LIDER4	2	1,9	11	10,3	19	17,8	35	32,7	40	37,4	3,93	1,06
		Apoio aos subordinados	LIDER5	-	-	6	5,6	24	22,4	36	33,6	41	38,3	4,04
	Relacionamento aberto e franco	LIDER6	3	2,8	11	10,3	29	27,1	36	33,6	28	26,2	3,70	1,05
		LIDER7	-	-	3	2,8	19	17,8	33	30,8	52	48,6	4,25	0,84
		LIDER8	9	8,4	7	6,5	19	17,8	33	30,8	39	36,4	3,80	1,24
	Frequência de aproveitamento das idéias dos subordinados	LIDER3	2	1,9	15	14,0	17	15,9	31	29,0	42	39,3	3,89	1,13
		GERAL	47	4,88	117	12,1	205	21,2	305	31,6	289	30,0	3,85	1,02
Motivação	Dominação do subordinado	MOTIV10i	57	53,3	30	28,0	11	10,3	8	7,5	1	0,9	4,26	0,98
	Recompensa pela atuação realizada	MOTIV11	7	6,5	7	6,5	36	33,6	43	40,2	14	13,1	3,46	1,02
	Responsabilidade compartilhada	MOTIV12	16	15,0	22	20,6	29	27,1	27	25,2	13	12,1	2,99	1,24
		MOTIV13	1	0,9	5	4,7	25	23,4	46	43,0	30	28,0	3,92	0,88
	Criatividade	MOTIV14	2	1,9	7	6,5	19	17,8	42	39,3	37	34,6	3,98	0,98
	Estímulo para o crescimento	MOTIV15	2	1,9	13	12,1	36	33,6	39	36,4	17	15,9	3,52	0,96
		MOTIV16	5	4,7	7	6,5	28	26,2	37	34,6	30	28,0	3,74	1,08
	Trabalho em Equipe	MOTIV17	-	-	6	5,6	25	23,4	37	34,6	39	36,4	4,01	0,91
MOTIV18		-	-	13	12,1	17	15,9	54	50,5	23	21,5	3,81	0,91	
GERAL	90	9,34	110	11,4	226	23,4	313	32,5	204	21,1	3,74	0,99		
Comunicação	Interação Participativa	COMUN19	1	0,9	9	8,4	21	19,6	43	40,2	33	30,8	3,91	0,96
		COMUN20	1	0,9	9	8,4	21	19,6	42	39,3	34	31,8	3,92	0,96
	Sentido multidirecional da Comunicação	COMUN21	5	4,7	3	2,8	35	32,7	38	35,5	26	24,3	3,72	1,01
		COMUN22	11	10,3	18	16,8	26	24,3	34	31,8	18	16,8	3,28	1,22
	Disponibilidade Da informação	COMUN23	4	3,7	9	8,4	20	18,7	40	37,4	34	31,8	3,85	1,08
GERAL	22	4,11	48	4,97	123	12,9	197	20,6	145	15,1	3,73	1,04		
Decisão	Participação real dos Subordinados	DECIS24	7	6,5	21	19,6	18	16,8	40	37,4	21	19,6	3,43	1,19
		DECIS25	3	2,8	6	5,6	30	28,0	46	43,0	22	20,6	3,72	0,94
	Precisão da informação decisória	DECIS26	6	5,6	6	5,6	37	34,6	44	41,1	14	13,1	3,50	0,98
	Consenso do grupo na decisão	DECIS27	6	5,6	16	15,0	34	31,8	41	38,3	10	9,3	3,30	1,02
		DECIS28i	8	7,5	17	15,9	34	31,8	44	41,1	4	3,7	2,83	0,99
GERAL	30	5,60	66	12,3	153	28,5	215	40,1	71	13,2	3,35	1,02		
Objetivos	Imposição dos Objetivos	OBJET32i	9	8,4	22	20,6	35	32,7	31	29,0	10	9,3	2,89	1,09
	Incentivo através Do exemplo	OBJET30	2	1,9	7	6,5	27	25,2	47	43,9	24	22,4	3,78	0,93
	Objetivos básicos versus visão aberta	OBJET31	3	2,8	6	5,6	17	15,9	46	43,0	35	32,7	3,97	0,98
	Adaptabilidade e ou facilidades para mudanças	OBJET29	1	0,9	5	4,7	26	24,3	54	50,5	21	19,6	3,83	0,83
		OBJET33i	19	17,8	42	39,3	32	29,9	12	11,2	2	1,9	3,59	0,97
GERAL	34	6,35	82	15,3	137	25,6	190	35,5	92	17,1	3,61	0,96		
Controle	Difusão da Avaliação	CONTR34	2	1,9	11	10,3	34	31,8	39	36,4	21	19,6	3,61	0,97
	Acompanhamento e fiscalização das tarefas	CONTR35	2	1,9	19	17,8	30	28,0	43	40,2	13	12,1	3,43	0,98
		CONTR36	5	4,7	9	8,4	19	17,8	48	44,9	26	24,3	3,75	1,06
	Utilização dos Dados de controle para educação do grupo	CONTR37	5	4,7	7	6,5	22	20,6	48	44,9	25	23,4	3,75	1,03
	Objetividade na cobrança do serviço	CONTR38	1	0,9	4	3,7	13	12,1	46	43,0	43	40,2	4,17	0,85
GERAL		15	2,80	50	9,34	118	22,5	224	41,8	128	23,9	3,74	0,97	

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa

N = Frequência da população

X = Média

S = Desvio-padrão

Nota: A tabela é o resultado dos dados dos questionários aplicados nos praças da BM.

A letra *i* ao lado da questão é para indicar que a mesma foi apresentada de forma invertida no questionário.

Segundo a visão dos subordinados das oficiais, na dimensão *liderança*, as mesmas apresentam um estilo de comando com tendência próxima ao *estilo de liderança feminina* (teórico ou ideal) derivado da revisão de literatura, com uma média de 3,85 e desvio-padrão de 1,02⁹.

Dos nove indicadores dessa dimensão, observa-se uma acentuada tendência ao estilo de comando feminino, pois as médias situaram-se entre 3,63 e 4,25, com respectivos desvios-padrão de 0,97 e 0,84, ou seja, de razoável para elevado consenso nas respostas.

O indicador com a pior avaliação (média 3,63 e desvio-padrão de 0,97), para o estilo de comando essencialmente feminino, é o LIDER1, que verifica a confiança que a oficial tem em seus comandados (segundo a visão dos subordinados), e se traduz nos dizeres de Aburdene & Naisbitt (1983, p. 122) como sendo "*o sentir confiança para agir sobre sua própria autoridade*" englobando tanto o líder como o subordinado. Também, no mesmo sentido, é o principal aspecto objetivado por Likert (1971, p. 169) na dimensão *liderança* do Sistema 4, que informa ser "*o sistema ideal e que consiste em um ambiente de completa confiança*".

Por outro lado, o indicador que mais se destaca é o LIDER7, com média 4,25 e desvio-padrão 0,84, ou seja, mais próximo ao estilo de comando essencialmente feminino. Esse indicador avalia se as oficiais possuem um relacionamento aberto e franco com seus subalternos. Este comportamento é uma das regras de Follett (1997, p. 143) para dar ordens, referindo que "*Deve-se descobrir uma maneira de dar instruções sem contudo privar as pessoas de pensarem independentemente, para terem iniciativa*".

⁹ A convenção usada para qualificar o consenso através do desvio-padrão é: compreendido entre 0,9 e 1,1 – consenso razoável; < 0,9 – consenso elevado e > 1,1 – baixo consenso.

Na dimensão *motivação*, buscou-se verificar o tipo de dominação que a oficial exerce sobre o subordinado; se estimula seu comando para o crescimento profissional; se incentiva a criatividade dos subordinados; se busca o trabalho em equipe. Sobre isso, segundo análise de Bethlem (1989, p. 77), refere Hofsted (1983, p. 103) que a *“feminilidade representa a preferência da sociedade por relacionamentos, modéstia, apoio aos fracos e qualidade de vida”*. Resultou que as oficiais apresentam tendência a um estilo de comando feminino, posto que a média geral foi de 3,74 e o desvio-padrão 0,99.

Dos nove indicadores dessa dimensão, apenas um (MOTIV12) checa se as oficiais compartilham a responsabilidade com os subordinados e aponta uma fraca tendência ao estilo de comando tradicional, com média 2,99, muito próximo do neutro. O consenso nas respostas dos questionados é baixo (desvio-padrão de 1,24). Comparou-se, nesta pesquisa, o estilo de comando essencialmente tradicional ou puro com o sistema 1 de Likert (1971,1975,1980) que refere ser um comportamento administrativo coercitivo, arbitrário, que controla todas as posições da organização e onde as decisões são centralizadas na cúpula da organização.

Contudo, nesta mesma variável, o indicador MOTIV13, com o mesmo objetivo, apresenta uma média de 3,92, com desvio-padrão de 0,88, o que o torna bastante confiável pelo elevado consenso nas respostas (contrário ao anterior), indicando uma tendência ao estilo de comando feminino referido por Aburdene e Naisbitt (1993, p. 121) como sendo uma característica feminina a de que *“as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação”*, comparado com o Sistema 4 de Likert (1980, p.17) que refere *“estas habilidades permitem participação efetiva em decisões sobre problemas comuns”*..

Já o indicador com melhor média (4,26) é o MOTIV10i, que verifica se as oficiais dominam os subordinados através do medo ou ameaças de punições, apresentando desvio-padrão de 0,98. Esse indicador foi apresentado aos questionados de forma invertida, pois é tido como um proceder contrário ao estilo de comando feminino dominar seus subordinados através do medo ou ameaças de punições, conforme sugere Aburdene e Naisbitt (ob. cit., p. 122) ao descreverem a liderança feminina dizendo: “*Se você cometer um erro, terá uma oportunidade de aprender algo novo, sem humilhação ou censura.*”.

A dimensão *comunicação* apresenta uma tendência ao estilo de comando feminino, com uma média de 3,73 e desvio-padrão de 1,04, com razoável consenso dos respondentes.

Todos os cinco indicadores dessa dimensão apontam uma tendência ao estilo de comando feminino.

O indicador que apresenta a menor média (3,28) foi COMUN22. Também demonstra não haver consenso entre os questionados, posto que o desvio-padrão é de 1,22. Tal pergunta verifica se, nas frações comandadas por oficiais, as informações dos setores de trabalho podem ser levantados por qualquer membro. Muitos subordinados que responderam a esse questionário se mostraram surpresos com a inclusão desse indicador. Observaram que, dentro das frações, existem pessoas com missão exclusiva de levantar dados para o planejamento do serviço, mas nada impede que cada um busque as informações de seu setor.

Destaca-se o indicador COMUN19, que verifica se ocorre intensa comunicação de trabalho entre as oficiais e os subordinados, com média de 3,91 e desvio-padrão de 0,96. Portanto, com razoável consenso nas respostas, aponta uma tendência de que os estilos de comando das oficiais seja o feminino.

Na dimensão *decisão*, a média geral de 3,35 e desvio-padrão de 1,02 indica uma tendência das oficiais ao estilo de comando feminino. O desvio-padrão indica que há razoável consenso entre as respostas.

Dos cinco indicadores, somente o indicador DECIS28i aponta uma média de 2,83, contrariando o geral, pois indica uma tendência ao estilo tradicional, com um razoável consenso entre os questionados (desvio-padrão de 0,99). Tal questão foi colocada no questionário de forma invertida, e checa se as oficiais costumam apresentar os objetivos da fração na forma de emissão de ordens, um comportamento destoante do estilo feminino, conforme refere Moldt (1990, p. 16) ao afirmar que “*as mulheres tem mais sucesso na decisão porque envolvem as pessoas na tomada de decisões e, por isso, têm mais sucesso com quem ‘não quer ser o tempo todo mandado’.*”.

A variável DECIS25 se destaca com uma média de 3,72 e desvio-padrão 0,94 (razoável consenso), indicando uma tendência das oficiais de imprimirem, em sua atuação, estilo de comando feminino. Busca tal indicador verificar se as decisões tomadas em reuniões com os subordinados são realmente implementadas, comparando-se o estilo de comando feminino ao Sistema 4 de Likert (1980, p.17) que diz: “*a chefia na organização desenvolveu um sistema social para a interação, a solução de problemas, a influência mútua e a realização organizacional altamente eficientes*”.

A dimensão *objetivos* apresenta uma média geral de 3,61 e o desvio-padrão de 0,96, ou seja, o estilo de comando das oficiais obteve um consenso razoável nas respostas para indicar uma tendência ao estilo feminino.

Cinco são os indicadores dessa dimensão. Desses, quatro apontam uma tendência ao estilo de comando feminino e um (OBJET32i) ao estilo tradicional.

O indicador OBJET32i, com média de 2,89 e desvio-padrão de 1,09 (razoável consenso) demonstra uma tendência das oficiais ao estilo tradicional de comando quanto à forma de imporem seus objetivos. Esse indicador constou no questionário de forma invertida, verificando se os objetivos da fração eram colocados de forma imposta, ou seja, uma característica contrária ao estilo feminino segundo relata Aburdene e Naisbitt (1993, p. 90 e 122) de que a mulher “*rejeita o gerenciamento autoritário, estilo militar [...] As mulheres líderes: estimulam a participação; dividem o poder e a informação;*”.

Na dimensão *controle*, há uma tendência de que o estilo de comando das oficiais seja o feminino, com média 3,74 e desvio-padrão 0,97 ou razoável consenso.

Todos os cinco indicadores tendem a apontar ao estilo de comando feminino.

O indicador que se mostra mais negativo é o CONTR35, correspondendo ao acompanhamento e fiscalização das tarefas por parte dos oficiais, com média de 3,43 e desvio-padrão de 0,98. Tal resultado aponta existir razoável consenso nas respostas.

Por outro lado, o indicador com maior positividade é o CONTR38, que verifica a objetividade das oficiais na cobrança do serviço, indicando que as oficiais apresentam um comportamento fortemente objetivo ao cobrar a execução do serviço, se coadunando perfeitamente com o estilo de liderança feminina, conforme refere Leite (1994), ao citar como qualidade do gênero feminino: a objetividade; detalhismo e perseverança. Tal indicador apresenta média de 4,17 (próxima do estilo de comando essencialmente feminino) e com elevado consenso nas respostas dos questionados (desvio-padrão de 0,85), o que deve ser levado em consideração.

A tabela 4 apresenta o resultado da escala contínua de TANNENBAUM, usada para dar suporte de validação à dimensão decisão, com a frequência das respostas dos subordinados.

TABELA 4 - Escala continua de comportamento decisório das oficiais

Escala	Frequência	%
A oficial toma uma decisão e anuncia-a	16	15,0
A oficial apresenta idéias e sugere perguntas	26	24,3
A oficial apresenta uma decisão experimental sujeita à modificação.	8	7,5
A oficial apresenta problema, obtém sugestões e toma a decisão.	30	28,0
A oficial define os limites e pede ao grupo que tome a decisão.	4	3,7
A oficial permite que os subordinados atuem dentro dos limites definidos pelo superior.	23	21,5
TOTAL	107	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa.

Nessa escala, vê-se que dos cento e sete questionados, dezesseis (equivalente a 15%) responderam que as oficiais tomam e anunciam a decisão:

[...] após identificar um problema, considera as opções de solução, escolhe uma delas e transmite a decisão a seus subordinados para que a realizam. Pode ou não considerar o que acredita que os subordinados pensarão sobre sua decisão; não lhes permite participarem diretamente no processo de decisão. A coerção pode ou não ser usada ou implicada. (TANNENBAUM et al 1972, p. 94)

Vinte e seis (24,3%) responderam que as oficiais chegam a uma decisão e procuram a aceitação de suas idéias; viabilizam uma oportunidade aos subordinados, para que obtenham uma explicação mais completa de seus pensamentos e intenções.

Na posição intermediária, um percentual pequeno (7,5%, equivalente a oito respondentes) acredita que as oficiais, apesar de manterem a iniciativa para identificar e

diagnosticar o problema, permitem aos subordinados que exerçam alguma influência na decisão. É a situação em que a oficial, ao reunir-se com seus subordinados, já examinou o problema inteiro e não chegou a uma decisão final, mas a um ensaio de decisão.

A maior frequência individual (30 respostas, equivalente a 28%) é dada à resposta de que as oficiais apresentam o problema, obtêm sugestões e decidem. O papel inicial das oficiais é identificar o problema e os subordinados sugerem alternativas de soluções.

Também houve um índice expressivo (21,5%) de respostas no extremo direito da escala, ressaltando um comportamento em que as oficiais permitem que o grupo decida dentro dos limites prescritos. Tal resultado *"é o grau máximo de liberdade de grupo, encontrado apenas ocasionalmente nas organizações formais, como, por exemplo, em grupos de pesquisa.[...] Os únicos limites diretamente impostos ao grupo pela organização são os especificados pelo superior do chefe da equipe.* (Tannenbaum et al., p. 97). Portanto, reforça o resultado de que, na dimensão *decisão*, há uma tendência ao estilo de comando feminino por parte das oficiais, segundo a percepção dos praças por ela comandados.

4.2 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar, segundo a visão das oficiais

TABELA 5 - Estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de PO/ARS

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	QUESTÕES	1		2		3		4		5		X	S
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Liderança	Confiança entre superior/ subordinado e vice-versa	LIDER1	-	-	-	-	2	15,4	10	76,9	1	7,7	3,92	0,49
		LIDER2	-	-	-	-	3	23,1	8	61,5	2	15,4	3,92	0,64
		LIDER9i	4	30,8	5	38,5	-	-	4	30,8	-	-	3,69	1,25
	Ligações com subordinados na forma de rede	LIDER4	-	-	1	7,7	-	-	6	46,2	6	46,2	4,30	0,85
		Apoio aos subordinados	LIDER5	-	-	-	-	-	-	8	61,5	5	38,5	4,38
	Relacionamento aberto e franco	LIDER6	-	-	-	-	1	7,7	7	53,8	5	38,5	4,30	0,63
		LIDER7	-	-	-	-	-	-	7	53,8	6	46,2	4,46	0,51
Frequência de aproveitamento das idéias dos subordinados	LIDER8	-	-	-	-	1	7,7	5	38,5	7	53,8	4,46	0,66	
	LIDER3	-	-	-	-	-	-	7	53,8	6	42,2	4,46	0,51	
		GERAL	4	3,41	6	5,12	7	5,98	58	49,5	38	32,4	4,21	0,67
Motivação	Dominação do subordinado	MOTIV10i	-	-	4	30,8	1	7,7	4	30,8	4	30,8	2,38	1,26
		MOTIV11	-	-	1	7,7	3	23,1	8	61,5	1	7,7	3,69	0,75
	Responsabilidade compartilhada	MOTIV12	1	7,7	5	38,5	4	30,8	2	15,4	1	7,7	2,76	1,09
		MOTIV13	-	-	-	-	-	-	8	61,5	5	38,5	3,8	0,50
	Criatividade	MOTIV14	-	-	-	-	-	-	5	38,5	8	61,5	4,61	0,50
	Estímulo para o crescimento	MOTIV15	-	-	1	7,7	-	-	7	53,8	5	38,5	4,23	0,83
		MOTIV16	-	-	-	-	1	7,7	4	30,8	8	61,5	4,53	0,66
Trabalho em Equipe	MOTIV17	-	-	-	-	-	-	5	38,5	8	61,5	4,61	0,50	
	MOTIV18	-	-	-	-	-	-	9	69,2	4	30,8	4,30	0,48	
		GERAL	1	0,85	11	9,40	9	7,69	52	44,4	44	37,6	3,94	0,73
Comunicação	Interação Participativa	COMUN19	-	-	-	-	-	-	9	69,2	4	30,8	4,30	0,48
		COMUN20	-	-	-	-	1	7,7	6	46,2	6	46,2	4,38	0,65
	Sentido multidirecional da Comunicação	COMUN21	-	-	-	-	1	7,7	6	46,2	6	46,2	4,38	0,65
		COMUN22	-	-	4	30,8	-	-	4	30,8	5	38,5	3,76	1,30
Disponibilidade Da informação	COMUN23	-	-	-	-	1	7,7	7	53,8	5	38,5	4,30	0,63	
		GERAL	-	-	4	6,15	3	4,61	32	49,2	26	40,0	4,22	0,74
Decisão	Participação real dos Subordinados	DECIS24	-	-	1	7,7	4	30,8	6	46,2	2	15,4	3,69	0,85
		DECIS25	-	-	1	7,7	-	-	8	61,5	4	30,8	4,15	0,80
	Precisão da informação decisória	DECIS26	-	-	-	-	-	-	8	61,5	5	38,5	4,38	0,50
	Consenso do grupo na decisão	DECIS27	-	-	3	23,1	2	15,4	6	46,2	2	15,4	3,53	1,05
DECIS28i		2	15,4	6	46,2	2	15,4	3	23,1	-	-	3,53	1,05	
		GERAL	2	3,07	11	16,9	8	12,3	31	47,6	13	20,0	3,85	0,85
Objetivos	Imposição dos Objetivos	OBJET32i	7	53,8	5	38,5	1	7,7	-	-	-	-	4,46	0,66
		OBJET30	-	-	-	-	1	7,7	8	61,5	4	30,8	4,23	0,59
	Objetivos básicos versus visão aberta	OBJET31	-	-	1	7,7	-	-	5	38,5	7	53,8	4,38	0,87
		Adaptabilidade e ou facilidades para mudanças	OBJET29	-	-	2	15,4	-	-	6	46,2	5	38,5	4,07
	OBJET33i	2	15,4	9	69,2	-	-	2	15,4	-	-	3,84	0,89	
		GERAL	9	13,8	17	26,1	2	3,07	21	32,3	16	24,6	4,19	0,80
Controle	Difusão da Avaliação	CONTR34	-	-	-	-	2	15,4	5	38,5	6	46,2	4,30	0,75
		Acompanhamento e fiscalização das tarefas	CONTR35	-	-	-	-	3	23,1	9	69,2	1	7,7	3,84
		CONTR36	-	-	-	-	1	7,7	8	61,5	4	30,8	4,23	0,59
	Utilização dos Dados de controle para educação do grupo	CONTR37	-	-	-	-	-	-	7	53,8	6	46,2	4,46	0,51
		Objetividade na cobrança do serviço	CONTR38	-	-	-	-	-	-	8	61,5	5	38,5	4,38
		GERAL	-	-	-	-	6	9,23	30	46,1	22	33,8	4,24	0,58

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa

N = Frequência da população

X = Média

S = Desvio padrão

Nota: A tabela é o resultado dos dados dos questionários aplicados nas oficiais da BM.

A letra *i* ao lado da questão é para indicar que a mesma foi apresentada de maneira invertida no questionário.

A tabela 5 apresenta o estilo de comando das oficiais, segundo a visão das mesmas, enfocando os mesmos indicadores propostos aos praças. Deriva das respostas das oficiais da Brigada Militar para as dimensões.

A dimensão *liderança* verifica o grau de confiança entre as oficiais e seus subordinados e vice-versa; a forma de ligação utilizada pelas oficiais com seus comandados; o grau de apoio das oficiais para com seus subordinados; o estilo de relacionamento das oficiais com subalternos; a freqüência de aproveitamento das idéias dos subordinados. Observa-se uma forte tendência ao estilo de comando feminino (próximo ao estilo essencialmente feminino), com média 4,21 e desvio-padrão 0,67, ou seja, elevado consenso de respostas das questionadas.

Dos nove indicadores dessa dimensão, três apresentam uma tendência ao estilo de comando feminino, com médias entre 3,69 e 3,92 e desvio-padrão entre 0,49 e 1,25 e seis apontam uma tendência forte, próxima ao estilo de comando essencialmente feminino ou puro, com médias entre 4,30 e desvio-padrão entre 0,50 e 0,66.

Os três indicadores que apresentam pior resultado são os que averigam se existe confiança entre superior e subordinado e vice-versa. Dentre esses indicadores o LIDER9i, que foi apresentado de maneira invertida no questionário, é o que apresenta a menor média (3,69) e o pior desvio-padrão (1,25). Com isto, aponta existir pouco consenso nas respostas, o que deve ser considerado.

Os indicadores que se destacam pela média (4,46) e alto consenso nas respostas (valores entre 0,51 e 0,66) são LIDER7, LIDER8 e LIDER3, que buscam saber: os dois primeiros, se existe um relacionamento aberto e franco entre as oficiais e os subordinados; o último, se as oficiais fazem uso construtivo das idéias e opiniões dos subordinados, para solucionar problemas de serviço.

O indicador LIDER4, que busca saber como as oficiais se ligam com seus subordinados, aponta a forma de “rede”, uma característica do estilo de liderança feminino com média de 4,30 e desvio-padrão 0,85 (elevado consenso), pois, segundo refere Sally Helgesen (apud Aburdene e Naisbitt, 1993, p. 124), *“as líderes femininas gostam de estar no ‘centro das coisas’, e não no topo, que consideram uma posição solitária e desconectada.”*

Os indicadores LIDER5 e LIDER6, que verificam o grau de apoio das oficiais aos subordinados, apontam respectivamente média de 4,38 e 4,30, com desvio-padrão de 0,50 e 0,63 (elevado consenso), demonstrando que as oficiais assumem um estilo de comando muito próximo do estilo de liderança essencialmente feminino ou puro, pois refere Hofsted (1994, p. 103) que *“Na sociedade feminina um dos objetivos importantes é o cuidado com os membros mais fracos (o necessitado deveria ser ajudado) e, no mesmo sentido, Bethlem (1989, p. 78) ao assumir que “os homens tem os papéis mais arrojados e combativos e as mulheres, os de apoio e carinho”*.

A dimensão *motivação* verifica: o estilo de dominação dos subalternos, usada pelas oficiais; a existência de recompensa pela atuação realizada; o grau de responsabilidade compartilhada; o incentivo da criatividade dos subordinados; o estímulo para o crescimento profissional dos comandados; a presença de trabalho em equipe. Percebe-se que as oficiais acreditam agir com uma tendência ao estilo de comando feminino, com média de 3,94 e desvio-padrão de 0,73 (elevado consenso).

Igualmente, tal dimensão apresenta nove indicadores, sendo que dois apontam para uma tendência ao estilo de comando tradicional e sete, ao estilo de comando feminino.

Dos dois indicadores que apontam para o estilo tradicional, MOTIV10i e MOTIV12, o que mais se salienta é o primeiro, por apresentar uma média 2,38

(próximo do estilo essencialmente tradicional), porém, com o segundo desvio-padrão mais elevado da pesquisa (1,26), indicando existir pouco consenso nas respostas. Também é interessante ressaltar que tal indicador foi apresentado de maneira invertida no questionário e investiga se as oficiais dominam seus subordinados através de ameaças e medo de punições, uma característica do estilo tradicional de liderança, conforme refere Hofsted (1994, p. 103), onde a sociedade masculina *“soluciona os conflitos pela força”* e Leite (1994, p. 26), afirmando que os homens agem *“fazendo prevalecer um clima de temor [...] dominação pela força”*.

O indicador MOTIV12 indica que a responsabilidade é pouco compartilhada nas frações de comando das oficiais, apontando uma tendência ao estilo de comando tradicional com uma média de 2,76 e um razoável consenso entre as respondentes (desvio-padrão de 1,09); isto porque, contraria o sistema 4 de Likert (1971, p. 169), comparado neste estudo ao estilo de liderança feminino, que refere: *“os subordinados se sentem livres para agir, as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização.”*.

Já dos sete indicadores favoráveis a uma tendência ao estilo de comando feminino, dois se destacam com a média mais alta da pesquisa (4,61), bem próximo do estilo de comando essencialmente feminino ou puro, e desvio-padrão de 0,50 (indicando haver elevado consenso nas respostas), quais sejam: MOTIV14, que verifica se as oficiais valorizam os subordinados que têm criatividade para inovar na execução do serviço; e MOTIV17, que averigua se as oficiais preferem que as missões de suas frações sejam realizadas de forma cooperativa (em equipe). A isso se referem Aburdene e Naisbitt (1993, p.122) ao dizer que as mulheres líderes *“aumentam a auto-estima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho”*.

Para a dimensão *comunicação*, as respostas das oficiais conduzem a uma tendência forte ao estilo de comando feminino, comparado ao Sistema 4 de Likert (1980, p. 17) que diz ser “*a comunicação deste sistema eficiente e efetiva*”, pois apresentou a segunda média mais alta da pesquisa (4,22) e um elevado consenso nas respostas pelo desvio-padrão apresentado de 0,74.

Nessa dimensão, o indicador que apresenta a média e desvio-padrão destoantes entre si é o COMUN22, com média 3,76 e desvio-padrão 1,30 (mais elevado da pesquisa), demonstrando existir pouco consenso entre as respostas que indicam uma tendência ao estilo de comando feminino. Tal indicador busca averiguar se o levantamento de informações nos setores de trabalho, das frações comandadas por oficiais femininas, pode ser feito por qualquer integrante.

Os demais indicadores da dimensão apontam fortemente para uma tendência ao estilo de comando feminino, com médias entre 4,30 e 4,38 e desvio-padrão entre 0,48 e 0,65, com elevado consenso nas respostas.

Na dimensão *decisão*, os dados da pesquisa apontam uma tendência ao estilo de comando feminino com média de 3,85 e desvio-padrão de 0,85. O resultado indica elevado consenso nas respostas.

Os indicadores DECIS27 e DECIS28i, que correspondem ao fato de haver participação dos subordinados nas decisões, são, dos cinco, os que apresentam menor média (3,53), com desvio-padrão de 1,05 (razoável consenso). Tais respostas caracterizam uma tendência ao estilo de comando feminino. Ainda deve ser considerado que o indicador DECIS28i foi apresentado de maneira invertida no questionário, perguntando se *os objetivos da fração costumam ser apresentados na forma de emissão de ordens* (comportamento tradicional), tendo obtido a mesma média e desvio-padrão do indicador DECIS27, apresentado de maneira direta, questionando se *as*

decisões das oficiais se baseiam no consenso do grupo, mesmo quando são votos vencidos. Isso denota que as decisões das frações comandadas pelas oficiais apresentam consideráveis participações dos subordinados, comparando-se ao que Likert (1980, p. 17) apregoou para o Sistema 4 ao referir “*altos níveis de influência recíproca ocorrem e obtêm-se altos níveis de influência total coordenada*”.

O indicador DECIS26, que verifica as informações fornecidas pelas oficiais aos subordinados para tomada de decisões são precisas e completas, é o que apresenta maior média nessa dimensão, com 4,38 (próxima ao estilo feminino puro) e desvio-padrão de 0,50. Tal média caracteriza uma tendência forte ao estilo de comando feminino. O desvio-padrão aponta um elevado consenso nas respostas.

Para a dimensão *objetivos*, o estilo de comando apontado é fortemente tendente ao feminino, com uma média de 4,19 e desvio-padrão de 0,80. Portanto, ocorre elevado consenso.

O indicador que se mostra mais negativo é o OBJT33i, que verifica, de maneira invertida no questionário, se as oficiais têm facilidade para se adaptar a novas mudanças, com média de 3,84 e desvio-padrão de 0,89 (elevado consenso nas respostas). Tal resultado indica uma tendência ao estilo de comando feminino, pois, *adaptabilidade*, é uma das características referidas por Segnini (1997, p. 195) ao informar que “*as mulheres no contexto do trabalho polivalente são ‘campeãs de adaptabilidade.*”.

Por outro lado, o indicador mais positivo nessa dimensão é o OBJET32i, com média 4,45, exteriorizado de forma invertida no questionário, checando se os objetivos da fração são impostos pelas oficiais, pouco importando o parecer dos subordinados. Tal resultado aponta, com elevado consenso nas respostas (desvio-padrão de 0,66), que os objetivos não são impostos pelas oficiais e que as mesmas levam em consideração a

opinião dos subordinados; portanto, apresenta uma tendência forte ao estilo de comando essencialmente feminino.

Finalmente, com a média mais alta da pesquisa (4,24) e o maior consenso nas respostas do questionário (desvio-padrão de 0,58), a dimensão *controle* indica uma forte tendência (próximo do estilo essencialmente feminino ou puro) de que as oficiais possuam um estilo de comando feminino.

Nesta dimensão, o indicador com pior resultado ao estilo feminino é o CONTR35, com média 3,84 e desvio-padrão 0,55 (elevado consenso nas respostas), verificando se nas frações comandadas por oficiais femininas as funções de acompanhamento e avaliação de tarefas são compartilhadas (descentralizadas).

O indicador com melhor resultado é o CONTR37, que averigua se os dados de controle das frações comandadas pelas oficiais são usados para instrução, orientação e educação do grupo e não para fins de punição, com uma média de 4,24 e desvio-padrão de 0,58.

A tabela 6 apresenta o resultado da escala contínua de Tannenbaum, usada complementarmente para dar suporte de validação à dimensão decisão, analisando-se a frequência das respostas das oficiais.

TABELA 6 - Escala contínua de comportamento decisório das oficiais

Escala	Frequência	%
A oficial apresenta idéias e sugere perguntas	2	15,4
A oficial apresenta problema, obtém sugestões e toma a decisão.	9	69,2
A oficial define os limites e pede ao grupo que tome a decisão.	1	7,7
A oficial permite que os subordinados atuem dentro dos limites definidos pelo superior.	1	7,7
TOTAL	13	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados da pesquisa colhidos junto às oficiais.

Aqui vê-se que das treze questionadas, duas (15,4%) responderam que chegam a uma decisão e procuram a aceitação de suas idéias. Viabilizam uma oportunidade aos subordinados, para que obtenham uma explicação mais completa de seus pensamentos e intenções; *"este dar-e-receber permite ao administrador e aos subordinados explorar de modo mais completo as implicações da decisão."* (Tannenbaum et al. 1972, p. 95). Tal resultado, por comparação exposta no capítulo da Revisão de Literatura, aponta para uma tendência mais próxima do estilo tradicional.

Todavia, a maior frequência individual (9 respostas, equivalente a 69,2%) dá-se no sentido de que as oficiais apresentam o problema, obtêm sugestões e decidem. O papel inicial das oficiais é identificar o problema e os subordinados sugerem alternativas de soluções.

Os outros 15,4% foram divididos, equitativamente, entre os dois últimos graus da escala. Com isso, têm-se que 84,6% do universo das oficiais pesquisadas (equivalente a onze das treze oficiais) aponta para o extremo direito da escala, validando o resultado constante na dimensão *decisão* de uma tendência forte ao estilo de comando feminino.

4.2.3 - Análise comparativa entre as percepções dos praças e das oficiais, por dimensões

As tabelas 7 e 8 apresentam o estilo de comando das oficiais quanto às dimensões norteadoras desta pesquisa.

A tabela 7 apresenta o estilo quanto às dimensões, separando a percepção dos subordinados das oficiais; e a tabela 8, a média conjunta entre ambas percepções. Dessa forma, toma-se esse resultado como caracterizador do estilo de comando das oficiais da região metropolitana de POA/RS.

TABELA 7 - Estilo de comando das oficiais BM/RM/POA/RS, conforme percepção das praças e oficiais femininas, por dimensões.

Dimensão	Praças		Oficiais	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-padrão
<i>Liderança</i>	3,85	1,02	4,21	0,67
<i>Motivação</i>	3,74	0,99	3,94	0,73
<i>Comunicação</i>	3,73	1,04	4,22	0,74
<i>Decisão</i>	3,35	1,02	3,85	0,85
<i>Objetivos</i>	3,61	0,96	4,19	0,80
<i>Controle</i>	3,74	0,97	4,24	0,58

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados colhidos junto às praças e oficiais questionadas.

Pelo enfoque dos praças (subordinados) a dimensão que apresenta menor média é a *decisão*, com 3,35 e desvio-padrão de 1,02. Esse resultado caracteriza uma tendência ao estilo de comando feminino, com razoável consenso nas respostas obtidas.

Tal dimensão apurou a participação real dos subordinados nas decisões da fração, a precisão das informações fornecidas pelas oficiais, para o processo decisório e o grau de consenso do grupo nas decisões.

O resultado melhor encontra-se na dimensão *liderança*, com média 3,85 e desvio-padrão de 1,02 (razoável consenso), caracterizando uma tendência mais forte que a anterior para o estilo de comando feminino, comparando-se ao Sistema 4 de Likert (1980, p.17) ao referir que neste sistema “*a liderança é competente tecnicamente e atinge altos níveis de desempenho*”.

Essa dimensão verifica a confiança existente entre superior/subordinado e vice-versa, a forma de ligação das oficiais com os subordinados (rede ou linear), o índice de apoio prestado aos subordinados, se existe relacionamento aberto e franco, por parte das oficiais com os subordinados e a frequência de aproveitamento das idéias dos subordinados.

Também, segundo as respostas das oficiais, a dimensão que apresenta menor média (3,85) é a *decisão* e desvio-padrão de 0,85, existindo um consenso elevado em suas respostas.

Já a dimensão com maior resultado é a de *Controle*, com média 4,24 (próximo do estilo feminino puro) e desvio-padrão de 0,58, indicando um elevado consenso nas respostas. Essa dimensão verifica a amplitude de difusão da avaliação, como se dá o acompanhamento e fiscalização das tarefas na fração, com que fim são utilizados os dados de controle da fração e o grau de objetividade das oficiais na cobrança do serviço.

Pela comparação perceptiva entre praças e oficiais, verifica-se que estas indicaram uma tendência mais próxima ao estilo de comando essencialmente feminino ou puro, bem como, em todas as dimensões analisadas, demonstraram um elevado consenso nas respostas (desvios- padrão abaixo de 0,85).

TABELA 8 - Estilo de comando das oficiais BM/RM/POA/RS
Percepção geral

Dimensão	Média	Desvio-padrão
<i>Liderança</i>	4,08	0,84
<i>Motivação</i>	3,84	0,86
<i>Comunicação</i>	3,97	0,89
<i>Decisão</i>	3,60	0,93
<i>Objetivos</i>	3,09	0,88
<i>Controle</i>	3,99	0,77
MÉDIA GERAL	3,89	0,86

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos dados gerais colhidos junto às oficiais e seus subordinados.

No global, a dimensão que apresenta a menor média geral é a dimensão *objetivos* (3,09), com desvio-padrão de 0,88. O resultado aponta uma tendência fraca ao estilo de comando feminino, uma vez que se aproxima do limite estabelecido para o estilo tradicional; indica, no entanto, um elevado consenso nas respostas.

Tal dimensão verifica como são impostos os objetivos da fração; se as oficiais incentivam os subordinados através do exemplo, se têm uma visão aberta para mudanças e o seu grau de resistência para se adequarem às mudanças.

O melhor resultado geral encontra-se na dimensão *liderança*, com média de 4,08 e desvio-padrão de 0,84. Portanto, aponta, com elevado consenso, uma tendência forte de que o estilo de comando das oficiais seja o feminino.

4.2.4 - Conclusões

A partir da média geral resultante das médias das várias dimensões do modelo chega-se ao estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da RM/POA/RS; o estilo de comando tem uma *tendência forte ao estilo de comando essencialmente feminino*, pois a média geral encontrada é 3,89, com desvio-padrão de 0,86 que significa haver um elevado consenso nas respostas. Comparado com o perfil traçado por Likert situa-se entre o sistema 3 e 4. Sistema 3 ou *Sistema de administração participativo-consultivo* é aquele que apresenta as seguintes características:

- Na dimensão *processos de liderança utilizados*: os superiores têm substancial confiança nos subalternos, embora incompleta e relativa, mas ainda fazem questão de manter o controle das decisões; os subordinados confiam parcialmente nos superiores; geralmente os superiores exibem relacionamento de apoio aos subordinados; não é difícil aos subordinados discutirem o que quiserem com os superiores imediatos coisas relativas a suas tarefas; os superiores geralmente ouvem as sugestões dos subordinados, fazendo uso construtivo delas.
- Na dimensão *natureza das forças motivacionais*: as forças motivacionais são motivos econômicos, do ego, e outros importantes, como por exemplo, desejo de experiências novas. Os motivos à participação são apresentados como recompensas, castigo

ocasional e apelo ao interesse pessoal (envolvimento); as atitudes para com a organização e suas metas são geralmente favoráveis e de apoio a um comportamento propício ao alcance de tais metas; as forças motivacionais apresentam algum conflito, mas freqüentemente se revigoram mutuamente; grande número de funcionários sentem responsabilidade e geralmente esses servidores comportam-se voltados para o alcance das metas da organização; ocorrem atitudes cooperativas, razoavelmente favoráveis para com os demais membros da organização; ocorre competição ocasional entre os pares, que resulta em hostilidade e certa condescendência para com os subordinados; ocorrência de quase nenhuma frustração e tendência para elevada satisfação, pelo fato de se pertencer à organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações.

- Na dimensão *natureza do processo de comunicação*: há bastante interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização; a direção do fluxo da organização ocorre de baixo para cima; a informação é moldada na cúpula, mas com muitas iniciativas oriundas dos escalões mais baixos da organização; os superiores fornecem as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas dos subordinados; as comunicações de cima para baixo são freqüentemente aceitas, mas às vezes com desconfiança e em certas ocasiões, contestadas e discutidas; ocorre razoável adequação da comunicação para cima via organização de linha; existe grau moderado de responsabilidade na iniciativa de comunicação precisa para cima; existem algumas forças atuando para deturpar a informação, mas há também forças que preservam a honesta e precisa comunicação; a informação pedida pelo chefe flui bem, as demais são limitadas ou cautelosamente fornecidas; há pouca necessidade de um sistema suplementar, o sistema de sugestões pode ser usado; a comunicação lateral é de regular para boa; há bastante proximidade psicológica entre superiores e

subordinados, aqueles mantêm amizade com estes; os superiores conhecem e compreendem razoavelmente bem os problemas enfrentados pelos subordinados; precisão moderadamente correta nas percepções mútuas entre superiores e subordinados.

- Na dimensão *natureza do processo decisório*: as diretrizes principais emanam do topo da administração; as decisões mais específicas são tomadas em escalões inferiores; as informações disponíveis para o processo decisório são razoavelmente adequadas e precisas; os responsáveis pela tomada de decisões encontram-se moderadamente conscientes dos problemas da firma; grande parte dos conhecimentos técnicos e profissionais disponíveis nos níveis superiores, médio e inferior são utilizados no processo decisório; existe certa tendência para as decisões serem tomadas em níveis mais altos do que aqueles onde existem as informações mais apropriadas e precisas; existe alguma contribuição da tomada de decisão à motivação para implementá-la; os subordinados geralmente são consultados sobre decisões relacionadas ao serviço que executam, mas raramente participam do processo decisório; a tomada de decisão é baseada tanto no padrão homem-a-homem, como grupal; encoraja-se, em parte, o trabalho de equipe.
- Na dimensão *natureza do sistema de metas e diretrizes*: as metas são estabelecidas e as ordens expedidas após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir; as altas metas visadas pelos escalões superiores encontram alguma resistência por parte dos escalões mais baixos; as metas são aceitas ostensivamente, mas às vezes com certa resistência encoberta.
- Na dimensão *natureza dos processos de controle*: existe interesse nas funções de controle primordialmente na cúpula, mas também com a responsabilidade compartilhada pelo nível médio e, em menor escala, pelos níveis inferiores; há

alguma pressão no sentido de proteção do ego e dos colegas, daí surgindo pressões para distorção; a informação é apenas moderadamente completa, contendo algumas incorreções; há razoável delegação para os níveis inferiores, tanto do controle como da revisão das funções; a organização informal às vezes se manifesta e tanto pode apoiar como resistir em parte às metas da organização formal; os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora, com ênfase nas recompensas que propiciam, mas também carregam punições.

Já no Sistema 4 ou *Sistema de administração participativo-grupal*, encontram-se as seguintes características:

- Na dimensão *processos de liderança utilizados*: os superiores confiam irrestritamente nos subordinados; por sua vez, estes confiam irrestritamente naqueles; os superiores sempre exibem um relacionamento de apoio aos subordinados; estes sentem-se absolutamente à vontade para discutirem o que quiserem com seu superior imediato; quando os superiores resolvem solucionar problemas de serviços, sempre ouvem as idéias e opiniões dos subordinados e invariavelmente fazem uso construtivo delas.
- Na dimensão *natureza das forças motivacionais*: ocorre pleno uso de motivos econômicos daqueles ligados ao ego e, ainda outros, como (por exemplo) forças motivacionais, derivadas dos processos de grupo; os motivos à participação são expostos como recompensas econômicas baseadas em sistema de remuneração, desenvolvido através de participação. Há muita participação do grupo no estabelecimento de metas, melhoria de métodos, avaliação dos progressos alcançados para a realização dos objetivos; as atitudes geralmente são bastante favoráveis, proporcionando forte estímulo a uma conduta que implementa as metas de organização; as forças motivacionais geralmente se revigoram mutuamente de

forma substancial e cumulativa; os funcionários de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e se comportam no sentido de atingi-las; as atitudes favoráveis e cooperativas prevalecem em todos os setores da organização; observam-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral; ocorre orgulho em todos os níveis hierárquicos, pelo fato de se pertencer à organização; existe satisfação com a supervisão exercida na empresa e com as realizações pessoais de cada servidor.

- Na dimensão *natureza do processo de comunicação*: muita interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, tanto nos indivíduos como nos grupos; a direção do fluxo de informação é de baixo para cima, de cima para baixo e entre pares; a comunicação de cima para baixo é iniciada em todos os níveis hierárquicos, indistintamente; os superiores apresentam (com boa vontade) as informações relevantes e respondem a todas as perguntas feitas pelos subordinados; as comunicações de cima para baixo são geralmente aceitas pelos subordinados; nos casos em que isso não ocorre, são abertamente contestadas e discutidas; existe grande quantidade e adequada comunicação de baixo para cima via organização de linha; existe considerável grau de sentimento de responsabilidade dos subordinados ao iniciarem uma comunicação; não existem forças que distorcem a informação, todas convergem no sentido de torná-la exata; a comunicação de baixo para cima é sempre precisa; não há necessidade de sistema suplementar de comunicação de baixo para cima; a comunicação lateral é adequada, precisa e excelente; há muita proximidade psicológica dos superiores em relação a seus subordinados, os superiores mantêm com eles amizade, conhecem e compreendem seus problemas muito bem; existem precisas e adequadas percepções mútuas dos superiores para com os subordinados e vice-versa.

- Na dimensão *natureza do processo decisório*: o processo decisório difunde-se por toda a firma, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes; a informação é relativamente completa e precisa, baseada no eficiente fluxo de comunicação existente na firma; os responsáveis pelas decisões estão, em geral, perfeitamente a par dos problemas da firma; o conhecimento técnico é utilizado em todos os setores da organização, indistintamente; os processos de decisão grupal, que prevalecem, tendem a levar as decisões ao ponto onde reside a informação mais precisa e adequada; há substancial contribuição do processo decisório na motivação para implementar as decisões; os subordinados estão plenamente integrados no processo decisório relacionado ao serviço que executam; a tomada de decisão é largamente baseada no consenso grupal, encorajando o trabalho de equipe.
- Na dimensão *natureza do estabelecimento de metas diretrizes*: exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal; o desempenho apurado é perseguido por todos os níveis; sendo que, os níveis inferiores são mais exigentes que os superiores quanto às metas a alcançar; as metas são franca e lealmente aceitas, sem resistência de qualquer espécie, já que têm o bafejo do consenso grupal.
- Na dimensão *natureza dos processos de controle*: o interesse e a preocupação pelo controle estão difundidos por todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente; há fortes pressões para obter completa e precisa informação no sentido de guiar o próprio comportamento e o dos grupos de trabalho na firma; as mensurações e a informação tendem à precisão máxima; há difusa e ampla responsabilidade na empresa, tanto para o controle, como para a revisão das funções; não raro, setores da hierarquia inferior impõem revisões mais rigorosas e controles mais rígidos do que a própria alta administração; a organização informal e formal

constituem uma só, de modo que todas as forças da empresa apóiam os esforços para alcançar as metas da organização; os dados de controle são usados para auto-orientação e resolução coordenadas de problemas, não sendo empregados punitivamente.

Enfatiza-se que na última obra de Likert (1980), em co-autoria com Jane Gibson Likert, os autores utilizam somente as denominações de Sistema 1, 2, 3, 4 para determinar o *perfil do sistema gerencial*, assumindo como dimensões: liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle ao invés de natureza do processo de liderança, natureza do processo decisório, etc, como era anteriormente. Ainda, suprimiram as dimensões anteriores da *natureza do processo de influência e interação e dimensão de metas de desempenho e treinamento*. A dimensão *natureza de metas e diretrizes* foi redenominada *Objetivos*. Adotou-se, para esta pesquisa, a última postura assumida pelos autores.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

5.1 - Considerações iniciais

Neste capítulo final, revisam-se as características do estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS; apresentam-se sugestões do autor, considerando os dados pesquisados; e apontam-se novas questões ou perspectivas, a serem levadas por outras pesquisas.

A revisão desses resultados, ainda que de forma constatativa, contém achados relevantes sobre o tema, trazendo importantes elementos para ampliação do conhecimento sobre estilos de comando de oficiais militares.

5.2 - Estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS

Levantado o estilo de comando das oficiais da BM, é conveniente rever e enfatizar quais são as características gerais obtidas nesta pesquisa, quanto a forma das mesmas comandar.

Ressalta-se que, em alguns indicadores, o estilo de comando das oficiais da BM/RM/POA/RS aponta uma tendência ao estilo tradicional. Porém, na média geral, a tendência é para o estilo de comando feminino.

Assim, de forma didática, apresentam-se as características segundo as dimensões consideradas neste trabalho.

5.2.1 - Características do estilo de comando das oficiais quanto à liderança

Nesta dimensão as oficiais apresentam as seguintes características:

As oficiais e subordinados possuem confiança um no outro, mas de maneira incompleta. Aquelas, ligam-se com os subordinados na forma de rede, colocam-se no centro e mantêm contato funcional com todos, apesar de sofrerem, pelos resultados apresentados, influência do canal linear, aliás, muito forte na estrutura militar.

As oficiais dão razoável apoio aos subordinados. Para estes não é difícil discutir o que quiserem com as mesmas. As oficiais ouvem com frequência as sugestões dos comandados, fazendo uso construtivo delas.

5.2.2 - Características do estilo de comando das oficiais quanto à motivação

De acordo com o resultado exurgido da pesquisa, apesar do baixo consenso nas respostas, as oficiais dominam os subordinados através da ameaça e medo de punições, apontando um comportamento com tendência ao estilo tradicional.

Por outro lado, pelas respostas dos subordinados, a percepção é contrária, pois, segundo os mesmos, as oficiais não usam ameaças ou punições para motivarem seus subordinados, conforme elevado consenso nas respostas dos cento e sete pesquisados.

Aflora, daí, que algumas oficiais, ao responderem à questão, possam ter sido influenciadas pelo regulamento disciplinar da Brigada Militar que prevê: o superior que não tomar as providências disciplinares contra o mesmo, incorrerá em falta disciplinar, se não houver fato mais grave, que o colocará na situação de co-autor, bem como é possível a presença do que refere o estudo de Allouche-Benyoun e Kançal (apud Belle,

1994, p. 206) que informam “[...] na ausência de modelos femininos, elas se identificam sobretudo com modelos masculinos”.

No que se refere a recompensa pela atuação realizada, as oficiais procuram motivar os subordinados, reconhecendo o trabalho que realizam, mesmo que não consigam concluí-lo. As oficiais valorizam os subordinados que têm criatividade, estimulam o crescimento técnico-profissional deles e possuem uma elevada tendência para trabalho em equipe.

5.2.3 - Estilo de comando das oficiais quanto à comunicação

Nas frações das oficiais, existe bastante interação e comunicação para alcançar os objetivos; o fluxo das comunicações é multidirecional, ocorre das oficiais para os subordinados e vice-versa; há, pela percepção das oficiais, uma forte disponibilidade das informações aos subordinados, enquanto que, na percepção destes, a disponibilidade existe, mas não tão forte quanto as oficiais acreditam; bem como não existe uma clareza dentro das frações, se as informações nos setores de trabalho podem ser buscadas por qualquer membro.

5.2.4 - Estilo de comando das oficiais quanto à decisão

Há moderada participação dos subordinados nas decisões relativas ao serviço que executam, bem como nas decisões implementadas, decorrentes de reuniões das frações. Segundo as percepções, a iniciativa para identificar e diagnosticar o problema permanece com as oficiais, mas estas permitem aos subordinados exercerem alguma influência na decisão. A precisão da informação disponível para o processo decisório é mais elevada na percepção das oficiais do que nos subordinados, mas ambos concordam que existe. As decisões das frações comandadas pelas oficiais baseiam-se, na maioria das vezes, no consenso do grupo, todavia, no que se refere à apresentação dos objetivos

da fração, as percepções das oficiais e praças diferem, pois para estes as oficiais apresentam os objetivos da fração na forma da emissão de ordens (estilo tradicional).

5.2.5 - Estilo de comando das oficiais quanto aos objetivos

Os objetivos das frações militares comandadas por oficiais femininas são, na percepção dos subordinados, impostas. Contudo, as oficiais discordam dessa percepção, acreditando não serem impostas. Moderadamente, há um incentivo das oficiais para alcançar os objetivos da fração. Elas possuem razoável visão no sentido de antecipar mudanças necessárias à fração e têm uma tendência forte para se adaptarem às situações novas, aproveitando, inclusive, para redirecionarem situações que não estejam indo bem.

5.2.6 - Estilo de comando das oficiais quanto ao controle

A avaliação nas frações comandadas pelas oficiais é razoavelmente difundida a todos os níveis hierárquicos, sendo que os resultados do estudo apontam uma percepção consensual maior de que isso realmente ocorra por parte das oficiais do que nos subordinados.

Há um elevado consenso nas oficiais de que as funções de acompanhamento e avaliação de tarefas na fração, além de envolverem muitos componentes (amplamente compartilhada), também são acompanhadas e fiscalizadas pelas oficiais. Já, para os praças, o consenso é razoável, mas não elevado.

Igualmente, os dados de controle nas frações comandadas por oficiais femininas, geralmente são usados para instrução, orientação e educação do grupo, não sendo utilizados com a intenção de punir. As oficiais apresentam um comportamento bastante objetivo na cobrança do serviço.

5.3 - Sugestões ao comando das oficiais da Brigada Militar

Rensis Likert (1971, 1975 e 1980) constatou que, quanto mais próximo do Sistema 4 (comparado com o estilo de liderança essencialmente feminino ou puro) estiver situado o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade e boas relações no trabalho.

Aburdene e Naisbitt (1993) demonstram que o estilo de liderança feminino estimula a participação, divide o poder e a informação, aumenta a auto-estima das outras pessoas e faz com que os outros fiquem estimulados com o trabalho.

Edward M. Moldt (1990, p. 16) afirma que as mulheres têm mais sucesso na decisão porque *"envolvem as pessoas na tomada de decisões e, por isso, têm mais sucesso com quem 'não quer ser o tempo todo mandado'."*

Ressalta-se que não é objetivo desse trabalho indicar o modo de fazer as modificações que se fizerem necessárias, e sim o que modificar.

As oficiais da BM apresentam um estilo de comando tendente ao estilo de comando feminino. Como já relatado anteriormente, na percepção dos praças, 35 variáveis apontam uma tendência ao estilo de comando feminino e 3 ao estilo tradicional. Para as oficiais, este índice é menor ainda, pois das 38 variáveis, somente 2 indicam uma tendência ao estilo tradicional, as demais, ao estilo feminino.

Apesar de não ser ortodoxo neste capítulo, mas visando a otimização do comando das oficiais e pesquisadores, apresentam-se as tabelas 9 e 10 que contêm, respectivamente, o indicador que precisa ser fortemente considerado para o melhoramento do estilo de comando das oficiais e os indicadores em que há disparidade de percepções entre as oficiais e subordinados. Urge, portanto, um trabalho de aproximação das percepções.

TABELA 9 - Variável que necessita de forte melhoria no estilo de comando das oficiais

Dimensão	Variável	Questão	Oficiais		Praças	
			X	S	X	S
Motivação	MOTIV12	Responsabilidade compartilhada	2,76	1,09	2,99	1,24

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Legenda: X=Média S=Desvio-padrão

Essa variável, que avalia se *quando algo sai errado na fração, todos se sentem responsáveis, mesmo não estando envolvidos diretamente*, apresenta médias que apontam uma tendência ao estilo tradicional, apesar de indicar baixo consenso pela média do desvio-padrão (1,16). Constituí-se num fator que deve ser incentivado pelas oficiais para desenvolver um *espírito de corpo*, compreendido como o sentimento de responsabilidade compartilhada, elevado na fração.

TABELA 10 - Variáveis com elevada disparidade de percepção entre as oficiais e subordinados

Dimensão	Variável	Questão	Oficiais		Praças	
			X	S	X	S
Motivação	MOTIV10i	Dominação do subordinado	2,38	1,26	4,26	0,98
Decisão	DECIS28i	Consenso do grupo na decisão	3,53	1,05	2,83	0,99
Objetivos	OBJET32i	Imposição dos objetivos	4,46	0,66	2,89	1,09

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Legenda: X=Média S=Desvio-padrão

Dessas dimensões, há de se considerar com atenção a dimensão MOTIV10i, pois enquanto nas outras as oficiais apontam um comportamento com tendência ao estilo de comando feminino, com discordância dos subordinados, indicando uma tendência ao estilo tradicional, nesta, elas indicam uma tendência ao estilo tradicional, com baixo consenso nas respostas, e os subordinados apontam uma tendência forte para o estilo de comando feminino, com razoável consenso. Esta dimensão avalia se a maneira como

são expostas as razões para levar a bom termo uma missão é através de temor e ameaças de punições.

Nas dimensões *consenso do grupo na decisão e imposição dos objetivos*, na percepção dos praças, com razoável consenso, constituem fatores que devem ser melhorados pelas oficiais.

De acordo com os resultados desta pesquisa, os demais indicadores, que apresentam uma tendência ao estilo de comando feminino, só precisam ser implementados mais fortemente para o melhoramento do estilo.

5.4 - Direcionamento para outras pesquisas

Pela amplitude e complexidade do tema, o tratamento do problema não se esgotou, pelo contrário, sugere novas e múltiplas perspectivas. A importância e necessidade de novas pesquisas que possam ampliar o conhecimento sobre estilo de comando em instituições militares é inquestionável.

Seriam especialmente úteis estudos complementares que contribuíssem à elucidação de características existentes entre os estilos de liderança, consoante os gêneros, dentre eles:

- a) proposição de metodologia científica para o enquadramento de estilo de comando militar, por gênero;
- b) análise comparada da relação de maternidade na interferência do estilo de comando adotado;
- c) uma análise das características significativas das oficiais, por traços de características individuais, como: escolaridade, idade e origem familiar;

- d) análise do estilo de comando militar com enfoque nas teorias psicanalíticas Freudiana.

5.5 - Considerações finais

A principal finalidade desse trabalho foi avaliar o estilo de comando das oficiais da Brigada Militar da região metropolitana de Porto Alegre/RS, especificamente no que tange à prática administrativa. Também visa colaborar para se compreender melhor a realidade da Brigada Militar com a inclusão de oficiais femininas.

Elucidando uma realidade, facilita-se sua compreensão. Tal ponto de partida serve para melhorar o desempenho de comando dos oficiais da Brigada Militar e de instituições militares correlatas.

Com os resultados dessa pesquisa, acredita-se que não só as oficiais femininas da Brigada Militar podem adotar um estilo de comando ideal às exigências do momento, através da maior ou menor ênfase nas características diferenciadoras dos estilos tradicional e feminino, como também toda a oficialidade da corporação militar, até porque, refere Likert (1979, p. 61):

Os princípios jamais deveriam ser aplicados de modo rígido e uniforme, sem relação com as exigências da situação específica. Todos os princípios ao modelo do Sistema 4 deveriam ser aplicados, em cada situação particular, nas formas específicas que sejam mais relevantes e adequadas. Sempre se deve “regular o vento de acordo com o carneiro tosquiado”.

O modelo de avaliação proposto é útil, porque viabiliza acompanhar a evolução do trabalho a partir da observação de parâmetros mensuráveis, que permitem constante e rápida verificação do sistema de administração posto em ação.

ANEXOS

A N E X O 1

**QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA A REALIZAÇÃO DA
PESQUISA**

(Questionário aplicado nas Oficiais)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PPGA - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico. Os questionários são anônimos, portanto não coloque seu nome. Solicitamos sua colaboração respondendo correta e francamente os diversos itens; agradecemos-lhe antecipadamente.

UNIDADE: _____ **FRAÇÃO:** _____

INSTRUÇÕES

- ☒ Este questionário é composto por 4 (quatro) folhas; verifique se possui todas;
- ☒ Após terminar, verifique se todos os itens foram respondidos;
- ☒ Se, porventura, nenhuma opção de um item atender ao seu parecer, então deixe-o sem resposta;
- ☒ Cada item só pode ter uma resposta, por favor revise;
- ☒ Não fique em dúvida, pergunte.

Para responder o questionário coloque um "X" no local adequado dando uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para as características relacionadas com você, de acordo com a seguinte convenção:

- 1 é o grau mínimo (quando você discorda totalmente) ;
- 2 (quando você discorda);
- 3 (quando você está neutro, não discorda, nem concorda);
- 4 (quando você concorda);
- 5 o grau máximo (quando você concorda totalmente).

Muito Obrigado

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
--------------------------------	-----------------	---------------	-----------------	--------------------------------

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Você tem confiança nos subordinados.					
2. Por sua vez, os subordinados confiam em você.					
3. Quando você resolve solucionar problemas de serviço, tende a ouvir idéias e opiniões dos subordinados e invariavelmente faz uso construtivo delas.					
4. Quando você deseja saber ou determinar algo a um subordinado, muitas vezes vai direto a ele, ao invés de ficar restrita ao canal de comando.					
5. Você apresenta um relacionamento de apoio aos subordinados.					
6. Você conhece e compreende problemas que afligem seus subordinados.					
7. Você mantém clima de amizade e simpatia com os subordinados.					
8. Você faz os subordinados sentirem-se a vontade para discutirem o que quiserem com você.					
9. As informações que você fornece aos seus subordinados são vistas com desconfiança.					
10. Quando você expõe as razões para se levar a bom termo uma missão, deixa também claro aos subordinados que a má execução leva a punições.					
11. Quando seu subordinado não consegue terminar uma tarefa, você valoriza a parte realizada.					
12. Quando algo sai errado em sua fração, todos se sentem responsáveis, mesmo não estando envolvidos diretamente.					
13. Ao estabelecer uma comunicação com os subordinados, você procura gerar elevado sentimento de responsabilidade no grupo.					
14. Você valoriza o subordinado que tem criatividade para inovar na execução do serviço.					
15. O processo decisório de sua fração estimula aos subordinados participarem das decisões					
16. Você incentiva o desenvolvimento técnico-profissional de seus subordinados.					

17. Você prefere que as missões de sua fração sejam realizadas de forma cooperativa (em equipe).					
18. Você encoraja a discussão de assuntos de trabalho, visando obter maior envolvimento dos componentes de sua fração.					
19. Para estabelecer as missões da fração, você incentiva intensa participação e interação de todos.					
20. Ocorre intensa comunicação de trabalho entre você e os subordinados para alcançar os objetivos da fração.					
21. O fluxo de informações na sua fração flui de você para os subordinados e vice-versa.					
22. O levantamento de informações nos setores de trabalho de sua fração pode ser feito por qualquer membro, indistintamente.					
23. Você leva e discute, com os subordinados, as informações relevantes da fração, e responde abertamente aos questionamentos.					
24. Na sua fração os subordinados efetivamente participam das decisões relacionadas ao serviço que executam.					
25. As decisões tomadas nas suas reuniões com os subordinados são realmente executadas.					
26. A informação que você fornece aos subordinados, para a tomada de decisão, é precisa e completa (sem erros e subterfúgios).					
27. Suas decisões, normalmente, se baseiam no consenso do grupo, mesmo quando você foi voto vencido.					
28. Os objetivos de sua fração costumam ser apresentados por você na forma de emissão de ordens.					
29. Quando novas situações surgem na sua fração, você aproveita a oportunidade para redirecionar coisas que não estão indo bem.					
30. Sempre que você tem um objetivo a atingir, inspira (induz) os subordinados através do exemplo.					
31. Sua visão é aberta, antecipando mudanças necessárias à fração, ao invés de seguir sempre a mesma linha básica.					
32. Os objetivos da sua fração são impostos por você. Pouco importando o parecer de seus subordinados.					
33. Quando surgem fatos novos, você resiste em adaptar seus objetivos às novas exigências.					
34. A avaliação do serviço de sua fração é amplamente difundida por você, a todos os níveis hierárquicos da fração.					
35. As funções de acompanhamento e avaliação de tarefas na fração são amplamente compartilhadas (envolve muitos componentes).					
36. Quando é baixada uma ordem, você gosta de acompanhar e fiscalizar pessoalmente seu cumprimento.					

37. Os dados de controle de sua fração são usados para instrução, orientação e educação do grupo, e não para fins de punição.						
38. Você é muito objetiva na cobrança do serviço.						

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
------------------------	----------	--------	----------	------------------------

Marque com um "X" a melhor opção. Só pode haver uma resposta.

Qual o comportamento que você adota quando necessita tomar uma decisão que afeta a todos os componentes da fração ?

- | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---|--|--|---|
| () | () | () | () | () | () | () |
| ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| toma uma decisão e anuncia-a | "convence" sobre a decisão | apresenta idéias e sugere perguntas | apresenta uma decisão experimental. sujeita a modificação | apresenta problema, obtém sugestões e toma a decisão | define os limites e pede ao grupo que tome a decisão | permite que os subordinados atuem dentro dos limites de - finidos pelo superior |

Caso você tenha interesse em saber o resultado da pesquisa e/ou receber uma síntese dos resultados da pesquisa, pode procurar com o Capitão Consul, na DP/QCG, a partir de abril.

(Questionário aplicado nos Subordinados das Oficiais)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PPGA - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico. Os questionários são anônimos, portanto não coloque seu nome. Solicitamos sua colaboração respondendo correta e francamente os diversos itens; agradecemos-lhe antecipadamente.

UNIDADE: _____ FRAÇÃO: _____

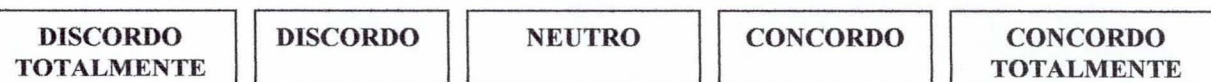
INSTRUÇÕES

- ✘ Este questionário é composto por 4 (quatro) folhas; verifique se possui todas;
- ✘ Após terminar, verifique se todos os itens foram respondidos;
- ✘ Se, porventura, nenhuma opção de um item atender ao seu parecer, então deixe-o sem resposta.
- ✘ Cada item só pode ter uma resposta, por favor revise;
- ✘ Não fique em dúvida, pergunte.

Para responder o questionário coloque um "X" no local adequado dando uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para as características relacionadas com *sua oficial Cmt/Chefe*, de acordo com a seguinte convenção:

- 1 é o grau mínimo (quando você discorda totalmente)
- 2 (quando você discorda)
- 3 (quando você está neutro, não discorda e nem concorda)
- 4 (quando você concorda)
- 5 o grau máximo (quando você concorda totalmente).

Muito Obrigado



PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1. A sua oficial tem confiança nos subordinados.					
2. Por sua vez, os subordinados confiam na comandante.					
3. Quando sua oficial resolve solucionar problemas de serviço, tende a ouvir idéias e opiniões dos subordinados, e invariavelmente faz uso construtivo delas.					
4. Quando sua comandante deseja saber ou determinar algo a um subordinado, muitas vezes vai direto a ele, ao invés de ficar restrita ao canal de comando.					
5. A sua oficial apresenta um relacionamento de apoio aos subordinados.					
6. A sua oficial conhece e compreende problemas que afligem aos subordinados.					
7. A sua comandante mantém clima de amizade e simpatia com os subordinados.					
8. Os subordinados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com a comandante.					
9. As informações vindas de sua comandante são aceitas com desconfiança.					
10. A maneira como sua comandante expõe as razões para levar a bom termo uma missão é através de temor e ameaças de punições.					
11. Quando você não consegue terminar uma tarefa, sua chefe valoriza a parte realizada.					
12. Quando algo sai errado em sua fração, todos se sentem responsáveis, mesmo não estando envolvidos diretamente.					
13. Ao estabelecer uma comunicação com os subordinados, a comandante gera elevado sentimento de responsabilidade no grupo.					
14. Sua comandante valoriza o subordinado que tem criatividade para inovar na execução do serviço.					
15. O processo decisório de sua fração estimula aos subordinados participarem das decisões.					
16. A comandante incentiva o desenvolvimento técnico-profissional dos subordinados.					

17. Sua oficial prefere que as missões da fração sejam realizadas de forma cooperativa (em equipe).					
18. A comandante encoraja a discussão de assuntos de trabalho, visando obter maior envolvimento dos componentes da fração.					
19. Para estabelecer as missões da fração, sua oficial incentiva intensa participação e interação de todos.					
20. Ocorre intensa comunicação de trabalho entre sua comandante e os subordinados para alcançar os objetivos da fração.					
21. O fluxo de informações na sua fração flui da comandante para os subordinados e vice-versa.					
22. O levantamento de informações nos setores de trabalho da fração pode ser feito por qualquer membro, indistintamente.					
23. A sua oficial traz e discute, com os subordinados, as informações relevantes da fração, e responde abertamente aos questionamentos.					
24. Os subordinados efetivamente participam das decisões relacionadas ao serviço que executam.					
25. As decisões tomadas nas reuniões de sua comandante com os subordinados são realmente executadas.					
26. A informação disponibilizada pela sua oficial, para a tomada de decisão, é precisa e completa (sem erros e subterfúgios).					
27. As decisões de sua comandante baseiam-se no consenso do grupo.					
28. Os objetivos de sua fração costumam ser apresentados pela oficial na forma de emissão de ordens.					
29. Quando novas situações surgem na sua fração, a comandante aproveita a oportunidade para redirecionar coisas que não estão indo bem.					
30. Sempre que sua comandante tem um objetivo a atingir, ela inspira (induz) os subordinados através do exemplo.					
31. Sua chefe tem uma visão aberta, antecipando mudanças necessárias à fração, ao invés de seguir sempre a mesma linha básica.					
32. Os objetivos de sua fração são impostos pela comandante.					
33. Quando surgem fatos novos, sua comandante resiste em adaptar seus objetivos.					
34. A avaliação do serviço é amplamente difundida por sua comandante, a todos os níveis hierárquicos de sua fração.					

35. As funções de acompanhamento e avaliação de tarefas na fração são amplamente compartilhadas (envolve muitos componentes).						
36. Quando é baixada uma ordem, sua oficial acompanha e fiscaliza pessoalmente seu cumprimento.						
37. Os dados de controle de sua comandante são usados para instrução, orientação e educação do grupo, e não para fins de punição.						
38. Sua comandante é muito objetiva na cobrança do serviço.						

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEUTRO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
------------------------	----------	--------	----------	------------------------

Marque com um "X" a melhor opção. Só pode haver uma resposta.

Qual o comportamento de sua oficial quando tem que tomar decisões, que afetam todos os componentes da fração ?

- | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|--|--|---|
| () | () | () | () | () | () | () |
| ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ |
| A oficial toma uma decisão e anuncia-a | A oficial "convence" sobre a decisão | A oficial apresenta idéias e sugere perguntas | A oficial apresenta uma decisão experimental. sujeita a modificação | A oficial apresenta problema, obtém sugestões e toma a decisão | A oficial define os limites e pede ao grupo que tome a decisão | A oficial permite que os subordinados atuem dentro dos limites de - finidos pelo superior |

Caso você tenha interesse em saber o resultado da pesquisa e/ou receber uma síntese dos resultados da pesquisa, pode procurar com o Capitão Consul, na DP/QCG, a partir de abril.

A N E X O 2

**LEGISLAÇÃO QUE NORMATIZOU A INCLUSÃO DE
POLICIAIS FEMININAS NA BM**

LEI N.º 7.977 - DE 08 DE JANEIRO DE 1985

Cria, na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a Companhia de Polícia Militar Feminina e dá outras providências.

JAIR SOARES, Governador do Estado do Rio Grande do Sul.

Faço saber, em cumprimento ao disposto no artigo 66, item IV, da Constituição do Estado, que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono e promulgo a Lei seguinte:

Art. 1º - Fica criada, na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a Companhia de Polícia Militar Feminina (Cia PM Fem) subordinada operacionalmente ao Comando de Policiamento da Capital, para emprego exclusivamente na atividade-fim da Corporação.

Art. 2º - O efetivo da Companhia de Polícia Militar Feminina, composto por 135 (cento e trinta e cinco) Policiais Militares Femininas, será assim constituído:

I - Quadro Especial de Oficiais de Polícia Militar Feminina (QEOPM Fem):

- 1 Capitão PM Fem
- 3 1º Ten PM Fem
- 6 2º Ten PM Fem

II - Qualificação Especial de Praças de Polícia Militar Feminina (QEPPM Fem):

- 1 Subtenente PM Fem
- 2 1º Sgt PM Fem
- 5 2º Sgt PM Fem
- 8 3º Sgt PM Fem
- 13 Cb PM Fem
- 96 Sd PM Fem

§ 1º - O efetivo previsto para a Companhia de Polícia Militar Feminina será preenchido na medida em que forem concluídos os respectivos cursos e adquiridas condições de acesso aos postos e graduações, conforme estabelecido em Lei.

§ 2º - Até que haja condições de acesso aos postos e graduações de Policiais Militares Femininas, o Comando e a Administração da Companhia de Polícia Militar Feminina serão exercidos por Oficiais do QOPM e graduados da QPMG-1 - QPMP-0.

§ 3º - O posto máximo do Quadro Especial de Oficiais de Polícia Militar Feminina será de Capitão PM Fem.

§ 4º - Competirá ao Chefe do Poder Executivo, observado o limite do efetivo fixado neste artigo, estabelecer o Quadro de Organização da Companhia de Polícia Militar Feminina, observadas as prescrições contidas na Lei n.º 7.556, de 20 de novembro de 1981.

Art. 3º - O ingresso voluntário como Policial Militar Feminina fica condicionado ao preenchimento dos requisitos, vetado observadas, ainda, as seguintes condições:

I - Vetado

II- Possuir:

- a. Curso de Graduação Superior Completo, para as candidatas a Oficial;
- b. Curso de 2º Grau Completo, para as candidatas a Sargento;
- c. Curso de 1º Grau Completo, para as candidatas a Soldado.

III- Obter aprovação nos exames médicos, físicos, psicológicos e intelectuais.

§ 1º - O ingresso na Brigada Militar se dará na condição de Soldado PM Fem 3ª Classe, inclusive para os cursos de habilitação de oficiais e de formação de graduados.

§ 2º - A nomeação ao posto inicial de 2º Ten PM Fem e a promoção às graduações iniciais de 3º Sgt PM Fem e Cb PM Fem, ocorrerá ao término do respectivo curso Policial Militar, com aproveitamento, observada a ordem de classificação final e respeitadas as vagas existentes.

§ 3º - O cometimento de falta disciplinar a inadaptação à vida militar, a falta de aproveitamento, bem como a reprovação final nos cursos regulares serão causa de desligamento "ex-officio" da Brigada Militar, sem direito a qualquer indenização.

§ 4º - O Curso de Habilitação de Oficiais PM Femininas (CHO Fem), o Curso de Formação de Sargentos PM Femininas (CFS Fem), o Curso de Formação de Cabos PM Femininas (CFC Fem) e o Curso de Formação de Soldados PM Femininas (CFSd PM Fem) com 9 (nove), 6 (seis), 5 (cinco) e 4 (quatro) meses de duração mínima, respectivamente, serão regulados por ato do Comandante Geral, observadas as Normas para o Planejamento e Conduta do ensino da Brigada Militar.

Art. 5º - As promoções das Policiais Militares Femininas processar-se-ão de acordo com os respectivos regulamentos de promoções de Oficiais e Praças da Brigada Militar, atendidos os seguintes requisitos:

I - O interstício mínimo de permanência nos postos e graduações será de:

1º Ten PM Fem 6 anos

2º Ten PM Fem 3 anos

1º Sgt PM Fem 5 anos

2º Sgt PM Fem 5 anos

3º Sgt PM Fem 4 anos

II- A promoção a Cap PM Fem e Subtenente PM Fem será realizada exclusivamente pelo critério de merecimento;

III- A promoção a 1º Ten PM Fem, 1º Sgt PM Fem e 2º Sgt PM Fem será realizada alternadamente, pelos critérios de merecimento e antigüidade.

Art. 6º - Aplicar-se-á, no que couber, às Policiais Militares Femininas, a legislação adotada na Brigada Militar em relação ao Policiais Militares.

Parágrafo Único - É fixada em 53 anos a idade limite de permanência no serviço ativo das Policiais Militares Femininas.

Art. 7º - As atividades, os uniformes e o equipamento da Companhia de Polícia Militar Feminina serão estabelecidos pelo Comandante-Geral da Brigada Militar, de conformidade com a legislação em vigor.

Art. 8º - O efetivo da Companhia de Polícia Militar Feminina será acrescido ao efetivo previsto para a Brigada Militar.

Art. 9º - As despesas resultantes da execução desta Lei serão atendidas por dotações orçamentárias próprias.

Art. 10 - Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 11 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 8 de janeiro de 1985.

Jair Soares

Governador do Estado

DOE 08.01.85

DECRETO Nº 32.859, DE 09 DE JUNHO DE 1988

Cria, na Brigada Militar, a 2ª Companhia de Polícia Militar Feminina, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 66, item IV, da Constituição do Estado e considerando o disposto no artigo 51, da Lei nº 7.556, de 20 de novembro de 1981, decreta:

Art. 1º - Fica criada, na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a 2ª Companhia de Polícia Militar Feminina (2ª Cia PM Fem), subordinada operacionalmente ao Comando de Policiamento da Capital, para emprego exclusivo na atividade-fim da corporação.

Art. 2º - A Companhia de Polícia Militar Feminina, criada pela Lei nº 7.977, de 8 de janeiro de 1985, passa a denominar-se 1ª Companhia de Polícia Militar Feminina.

Art. 3º - Aplicar-se-á à 2ª Companhia de Polícia Militar Feminina, a Lei nº 7.977, de 8 de janeiro de 1985.

Art. 4ª - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º - Revogam-se as disposições em contrário.

Pedro Simon – Governador do Estado

(DOE 09.06.88)

DECRETO Nº 33.306 – DE 22 DE SETEMBRO DE 1989.

Altera a Organização Básica da Brigada Militar do Estado

O Governador do Estado do Rio Grande do Sul, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 66, item IV, da Constituição do Estado, decreta:

Art. 1º - Os artigos a seguir relacionados, no Decreto nº 30.462, de 8 de dezembro de 1981, que regula a Organização Básica da Brigada Militar, com suas modificações posteriores, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 4º - Os Órgãos de Direção Setorial são:

- I – Diretoria de Pessoal – DP;
- II – Diretoria de Ensino – DE;
- III- Diretoria de Finanças – DF;
- IV – Diretoria de Apoio Logístico – DAL;
- V - Diretoria de Informática – DI.”

“Art. 14. Os Órgãos de Apoio são constituídos por:

- I – Órgãos de Apoio de Ensino;
- II- Órgãos de Apoio de Material;
- III-Órgãos de Apoio de Saúde;
- IV- Órgãos de Apoio de Pessoal.”

“Art. 15 ...”

“Art. 16 ...”

“IV – 2ª Cia PM Ind., com sede Charqueadas.

V - 3ª Cia PM Fem, com sede em Novo Hamburgo.

...

A N E X O 3

MAPA TRIMESTRAL DE EFETIVO DA BM



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA SEGURANÇA
BRIGADA MILITAR
DIRETORIA DE PESSOAL
MAPA TRIMESTRAL DE EFETIVO DE OFICIAIS
2º Trimestre/97


OLANDIR MORESCO
Cel QOPM - Chefe do EMBM

QUADROS		Cel		Ten Cel		Maj		Cap		1º Ten		2º Ten		Asp Of	SOMA	
		Prv	(Ext)	Prv	(Ext)	Prv	(Ext)	Prv	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Ext	Prv	Ext
QOPM		19	20	70	71	141	148	354	383	323	306	389	203		1296	1131
QEOPMFem								3	2	9	11	30	13		42	26
Q O S	QOS	1	1												1	1
	Médico	1		3	3	8	9	32	32	17					61	44
	Dentista			1	1	3	3	18	18	10	6				32	28
	Farmacêutico			1	1	1	1	1	1	2	1				5	4
	Veterinário			1		1	1	6	6	5	1				13	8
	Enfermeiro									12	9				12	9
	Soma QOS	2	1	6	5	13	14	57	57	46	17				124	94
QOA	Masculino							20	17	47	43	64	2		131	62
Q	Mestre Música							1		1	1	2			4	1
O	Técnico de Rádio									1					1	
E	Soma QOE							1		2	1	2			5	
TOTAL OFICIAIS		21	21	76	76	154	162	435	459	427	378	485	218	0	1598	1314

Obs: Lei de Fixação de Efetivo nº 9.741/92, de 20 de outubro de 1992 - Publicada no Diário Oficial nº 202/92

Quartel em Porto Alegre, 14 de Julho de 1997.


ELIO SERGIO CARDOSO ALVES
Cel QOPM - Diretor de Pessoal



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA SEGURANÇA
BRIGADA MILITAR
DIRETORIA DE PESSOAL
MAPA TRIMESTRAL DE EFETIVO DE PRAÇAS
2º Trimestre/97

Olandir Moresco
OLANDIR MORESCO
Cel QOPM - Chefe do EMBM

Quadro/Graduações	Al Of	Sub Ten		1º Sgt		2º Sgt		3º Sgt		Cb		Sd		Alunos	SOMA	
	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Prv	Ext	Ext	Prv	Ext
G1P0	132	164	142	225	220	1188	1180	1333	465	3689	3003	18892	14324		25491	
G2P0		30	28	42	25	183	184	228	87	510	420	2248	1657		3241	
QEPMPFem		3		3	3	28	30	50	25	128	112	625	697		837	
QPMG/1	QPMP/1 - Mnt Arm		1		4	1	8	6	12	2	19	4	31	15		75
	QPMP/2 - Op Com		5	3	20	9	61	52	90	17						176
	QPMP/3 - Mnt Mot		2	2	14	4	27	25	30	2	41	6	86	70		200
	QPMP/4 - Músico		7	6	63	23	42	24	42	18	8	9	69	75		231
	QPMP/5 - Mnt Com		2		4	4	8	7	17	5						31
	QPMP/6 - Aux Saúde		6	2	26	21	81	77	159	75	47	15	50	27		369
	QPMP/7 - Corneteiro		1	1	2		4		10	7	12	5	125	32		154
	QPMP/8 - Mot		5	2	10	2	20	17	61	10	83	44	177	76		356
QPMG/2	QPMP/9 - Cond Op		7	5	14		39	36	61	23	260	181	321		702	
	QPMP/10 - M Eq Esp		1		2		3	1	5		8	2	12	4		31
	QPMP/11- Esc Siv		2	2	4		8	3	16		50	17	78	57		158
Sena Especialistas		39	23	163	64	301	248	503	159	528	283	949	356		2483	
Quadro em Extinção							4				4					8
TOTAL DE PRAÇAS	132	236	191	433	312	1700	1646	2114	736	4855	3822	22714	17034		32052	2387

Obs: Lei de Fixação de Efetivo nº 9.741/92, de 20 de outubro de 1992 - Publicada no Diário Oficial nº 202/92

Fate: Sub Ten e Sgt - CPMP
Cb e Sd - Mapas de Efetivo

Quartel em Porto Alegre, 14 de Julho de 1997.

E. S. Cardoso Alves
ELIO SERGIO CARDOSO ALVES
Cel QOPM - Diretor de Pessoal

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA SEGURANÇA
BRIGADA MILITAR

DADOS REFERENTES AO EFETIVO BM - 1975 A 1997

ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR	ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR
1975	21 717	15 302	6 415	70,5 %	29,5 %	1983	23 572	21 717	1 855	92,1 %	7,9 %
1976	21 717	16 676	5 041	76,8 %	23,2 %	1984	23 572	22 741	831	96,5 %	3,5 %
1977	21 717	17 295	4 422	79,6 %	20,4 %	1985	23 572	22 007	1 565	93,4 %	6,6 %
1978	21 717	17 823	3 894	82,1 %	17,9 %	1986	23 572	22 188	1 384	94,1 %	5,9 %
1979	21 717	17 604	4 113	81,1 %	18,9 %	1987	25 703	22 228	3 475	86,5 %	13,5 %
1980	21 717	18 235	3 482	84,0 %	16,0 %	1988	26 679	22 684	3 995	85,0 %	15,0 %
1981	22 719	19 014	3 705	83,7 %	16,3 %	1989	30 680	23 618	7 062	77,0 %	23,0 %
1982	23 301	20 207	3 094	86,7 %	13,3 %	1990	30 680	25 080	5 600	81,7 %	18,3 %

1991

1992

ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR	ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR
JAN	30 680	27 169	3 511	88,6 %	11,4 %	JAN	30 680	30 173	507	98,3 %	1,7 %
FEV	30 680	27 210	3 470	88,7 %	11,3 %	FEV	30 680	30 142	538	98,2 %	1,8 %
MAR	30 680	27 380	3 300	89,2 %	10,8 %	MAR	30 680	30 029	651	97,9 %	2,1 %
ABR	30 680	27 898	2 782	90,9 %	9,1 %	ABR	30 680	29 981	699	97,7 %	2,3 %
MAI	30 680	28 011	2 669	91,3 %	8,7 %	MAI	30 680	29 836	844	97,2 %	2,8 %
JUN	30 680	28 597	2 083	93,2 %	6,8 %	JUN	30 680	29 764	916	97,0 %	3,0 %
JUL	30 680	29 044	1 636	94,7 %	5,3 %	JUL	30 680	29 847	833	97,3 %	2,7 %
AGO	30 680	29 121	1 559	94,9 %	5,1 %	AGO	30 680	29 869	811	97,4 %	2,6 %
SET	30 680	29 289	1 391	95,5 %	4,5 %	SET	30 680	29 728	952	96,9 %	3,1 %
OUT	30 680	29 790	890	97,1 %	2,9 %	OUT	33 650	29 660	3 990	88,1 %	11,9 %
NOV	30 680	30 098	582	98,1 %	1,9 %	NOV	33 650	29 580	4 070	87,9 %	12,1 %
DEZ	30 680	29 962	718	97,7 %	2,3 %	DEZ	33 650	29 352	4 298	87,2 %	12,8 %

1993

1994

ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR	ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR
JAN	33 650	28 569	5 081	84,9 %	15,1 %	JAN	33 650	29 431	4 219	87,5 %	12,5 %
FEV	33 650	29 318	4 332	87,1 %	12,9 %	FEV	33 650	29 643	4 007	88,1 %	11,9 %
MAR	33 650	29 284	4 366	87,0 %	13,0 %	MAR	33 650	29 284	4 366	87,0 %	13,0 %
ABR	33 650	29 197	4 453	86,8 %	13,2 %	ABR	33 650	28 243	5 407	83,9 %	16,1 %
MAI	33 650	29 162	4 488	86,7 %	13,3 %	MAI	33 650	28 041	5 609	83,3 %	16,7 %
JUN	33 650	29 193	4 457	86,8 %	13,2 %	JUN	33 650	28 968	4 682	86,1 %	13,9 %
JUL	33 650	29 302	4 348	87,1 %	12,9 %	JUL	33 650	29 074	4 576	86,4 %	13,6 %
AGO	33 650	29 410	4 240	87,4 %	12,6 %	AGO	33 650	29 026	4 624	86,3 %	13,7 %
SET	33 650	29 444	4 206	87,5 %	12,5 %	SET	33 650	28 931	4 719	86,0 %	14,0 %
OUT	33 650	29 378	4 272	87,3 %	12,7 %	OUT	33 650	28 815	4 835	85,6 %	14,4 %
NOV	33 650	29 347	4 303	87,2 %	12,8 %	NOV	33 650	28 588	5 062	85,0 %	15,0 %
DEZ	33 650	29 044	4 606	86,3 %	13,7 %	DEZ	33 650	28 560	5 090	84,9 %	15,1 %

1995

1996

ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR	ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR
JAN	33 650	28 568	5 082	84,9 %	15,1 %	JAN	33 650	27 043	6 607	80,4 %	19,6 %
FEV	33 650	28 539	5 111	84,8 %	15,2 %	FEV	33 650	27 217	6 433	80,9 %	19,1 %
MAR	33 650	28 685	4 965	85,2 %	14,8 %	MAR	33 650	27 175	6 475	80,8 %	19,2 %
ABR	33 650	28 642	5 008	85,1 %	14,9 %	ABR	33 650	27 030	6 620	80,3 %	19,7 %
MAI	33 650	28 464	5 186	84,6 %	15,4 %	MAI	33 650	26 743	6 907	79,5 %	20,5 %
JUN	33 650	28 262	5 388	84,0 %	16,0 %	JUN	33 650	26 217	7 433	77,9 %	22,1 %
JUL	33 650	28 120	5 530	83,6 %	16,4 %	JUL	33 650	25 686	7 964	76,3 %	23,7 %
AGO	33 650	27 867	5 783	82,8 %	17,2 %	AGO	33 650	25 998	7 652	77,3 %	22,7 %
SET	33 650	27 706	5 944	82,3 %	17,7 %	SET	33 650	25 861	7 789	76,9 %	23,1 %
OUT	33 650	27 323	6 327	81,2 %	18,8 %	OUT	33 650	25 840	7 810	76,8 %	23,2 %
NOV	33 650	27 443	6 207	81,6 %	18,4 %	NOV	33 650	25 785	7 865	76,6 %	23,4 %
DEZ	33 650	27 328	6 322	81,2 %	18,8 %	DEZ	33 650	25 774	7 876	76,6 %	23,4 %

1997**1998**

ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR	ANO	PREVISTO	EXISTENTE	CLAROS	% EXT	% CLR
JAN	33 650	25 735	7 915	76,5 %	23,5 %	JAN	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
FEV	33 650	25 730	7 920	76,5 %	23,5 %	FEV	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
MAR	33 650	25 643	8 007	76,2 %	23,8 %	MAR	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
ABR	33 650	25 379	8 271	75,4 %	24,6 %	ABR	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
MAI	33 650	25 292	8 358	75,2 %	24,8 %	MAI	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
JUN	33 650	25 207	8 443	74,9 %	25,1 %	JUN	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
JUL	33 650	25 158	8 492	74,8 %	25,2 %	JUL	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
AGO	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %	AGO	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
SET	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %	SET	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
OUT	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %	OUT	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
NOV	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %	NOV	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %
DEZ	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %	DEZ	33 650		33 650	0,0 %	100,0 %

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - ABURDENE, Patrícia e NAISBITT, John, *Megatendências para as mulheres*, tradução de Magda Lopes – Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- 2 - ALVES, Branca Moreira, PITANGUY, Jacqueline. *O que é feminismo*, São Paulo: Brasiliense, 1985.
- 3 - ARÁN, Márcia Ramos. *A diferença como singularidade: sobre a questão da feminilidade na obra freudiana*, Rio de Janeiro: UERJ, IMS (Série Estudos em saúde coletiva; n. 156), 1997.
- 4 - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (RJ). *Apresentação de citações em documentos: NBR – 10520*. Rio de Janeiro, 1988. 3 p.
- 5 - _____. *Numeração progressiva das seções de um documento: NBR – 6034*. Rio de Janeiro, 1989a3 p.
- 6 - _____. *Referências bibliográficas: NBR – 6023*. Rio de Janeiro, 1989c. 19 p.
- 7 - _____. *Sumário: NBR – 6027*. Rio de Janeiro, 1989d. 2 p.
- 8 - BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1994.
- 9 - BELLE, Françoise. *Executivas: Quais as diferenças na diferença ?* In O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas, coordenado por Jean - François Chanlat, São Paulo, 1994.
- 10 - BETHLEM, Agrícola de Souza. *Gerência à Brasileira: Cultura e Management*. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

- 11 - BETTS, Jaime Alberto. *A mulher e o feminino no mundo do trabalho*. In *Jornal da Adufrgs -AD/Verso*, nº 37, 1ª quinzena de novembro de 1998, Porto Alegre, 1998.
- 12 - BID - Banco Interamericano de Desarrollo, Progreso Economico Y Social en America Latina, Washington, DC., p. 261, (*Tema Especial La Mujer Trabajadora En America Latina*) 2ª parte de *La mujer trabajadora en America Latina Y el Caribe*, 1990.
- 13 - BORDIEU, Pierre. *Educação e Realidade: a dominação masculina*. V. 20, N.2, 1995.
- 14 - BRASIL, Constituição Federal, 1988.
- 15 - BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro, 1977.
- 16- CALLIGARIS, Contardo & CALLIGARIS, Eliana. *Tudo por amor*. In: Caderno Mais! - Folha de São Paulo. São Paulo, 26 de fevereiro, 1995.
- 17 - CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade Total - padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Othoni, 1992.
- 18 - CAUDRON, Shari. In *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 1, março - abril, *O que motiva os empregados*, 1997.
- 19 - CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, v. 2., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- 20 - _____. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1985.
- 21 - _____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª ed., São Paulo: Afiliada, 1993.

- 22 - DAVID, C. La bisexualité psychique. *Revue française de psychanalyse*, v. 39, 1975.
- 23 -Dicionário do pensamento social do Século XX/editado por William Outhwaite, Tom Boltomore; com consultoria de Ernest Gellner, Robert Nisbet, Alain Touraine; editoria da versão brasileira, Renato Lessa, Wanderley Guilherme dos Santos; tradução de Eduardo Francisco Alves, Álvaro Cabral – Rio de Janeiro: Jorge Zahar. Ed., 1976.
- 24 - DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à Administração*, São Paulo: Pioneira, 1984.
- 25 - DURANT, Will. *Nossa Herança Oriental*, Rio de Janeiro: Record, 1963.
- 26 - ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, Constituição Estadual, 1989.
- 27 - ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, Decreto Estadual Nº 32.859, de 09 de junho de 1988.
- 28 - ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, Lei Estadual Nº 7.977, de 08 de janeiro de 1985.
- 29 – ETZIONE, Amitai. *Organizações Modernas*, 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1973.
- 30 - FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Ed. Atlas, 1958.
- 31 - FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização. In: FLEURY, Maria Tereza Fleury & FISCHER, Rosa Maria, *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- 32- FOLLETT, Mary Parker. *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*, organizado por Pauline Graham. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- 33 - FREITAS, Maria Esther. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron e McGraw-Hill. 1991.

- 34 - FREUD, S. *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse*. Paris: Gallimard, 1984.
- 35 - GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- 36 - GOLDENBERG, Miriam. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1977.
- 37 - GOLDIM, José Roberto. *Manual de iniciação à pesquisa em saúde*, Porto Alegre: Dacasa, 1997.
- 38 - GOMES, Maria Tereza. *Revista EXAME: Reportagem de capa - "Abaixo os Homens?"*. Edição 641, Ano 31, n. 16, p. 116-124, 1997.
- 39 - HOFSTED, Peert. *Cultura and manegement development*, Genebra, 1983.
- 40 - _____. *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill International (UK), 1994.
- 41 - HICKMAN, Craig R. *Mente de Administrador Alma de Líder*, Rio de Janeiro, 1991.
- 42 - KATZ, Daniel. & KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
- 43- KANAANE, Roberto. *Comportamento Organizacional nas Organizações: O homem rumo ao ano 2000*. São Paulo: Atlas, 1995.
- 44 - KLERING, Luís Roque, *Relação entre estágios de informatização e Padrões de Comportamento Administrativo*: Tese de Doutorado não publicada. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. 407 p.
- 45 - LACAN, Jacques. *Seminário XX – Mais, ainda*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1985.

- 46 – LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1990.
- 47 - LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
- 48 – LARAIA, Roque de Barros. *CULTURA - Um Conceito Antropológico*. 7ª ed., Rio de Janeiro, 1993.
- 49 - LAUFER, J., PARADEISE, C. *Pour une nouvelle stratégie d'analyse de carrière des cadres*. *Sociologie du Travail*, v. 4, 1982.
- 50 - LEITE, Christina Laurroudé de Paula. *Mulheres: muito além do teto de vidro*, São Paulo: Atlas, 1994.
- 51 - LEMOINE-LUCCIONI, E. *Partage des femmes*. Paris: Seuil, 1976.
- 52 - LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo. Pioneira; 1971.
- 53 - _____. *A organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- 54 - _____. LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane Gibson. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- 55 - MAGALHÃES FILHO, Francisco B.B. *História econômica*. São Paulo: Saraiva, 1983.
- 56 - MARIANTE, Hélio Moro, *Crônica da Brigada Militar Gaúcha*, Porto Alegre: Imprensa Oficial Editora, 1972.
- 57 - MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- 58 - _____. *O lado Humano na empresa*. In: BALCÃO, Y. F. e CORDEIRO, R. L. (orgs). *O Comportamento na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: FGC, 1971, pp. 45-60.
- 59 - MEAD, M. *L'un et l'autre sexe*. Paris: Denoel, 1948.

- 60 - MOLDT, Edward M, *In Nation's Business*, julho de 1990.
- 61 - O' REILLY, Charles. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, Summer 1989.
- 62 - QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Ed. Gradiva, 1998.
- 63 - RBA - Revista Brasileira de Administração. Ano VIII, n. 22, julho, *A reforma Administrativa do Estado*, 1998.
- 64 - RICHARDSON, Roberto Jarry, *Pesquisa Social: métodos e técnicas* / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.) - São Paulo: Atlas, 1999.
- 65 - ROESCH, Sílvia Maria Azevedo, *Projetos de Estágio do Curso de Administração* - Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão, São Paulo: Atlas, 1996.
- 66 - ROSENER, Judy B. *Harvard Business Review*, Novembro/Dezembro 1990.
- 67 - SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Aspectos Culturais nas relações de Gênero e a Questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total*. In *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Fernando C. Prestes Motta, Miguel P. Caldas (organizadores) - São Paulo: Atlas, 1997.
- 68 - SCHEIN, Edgar. *Seminário-diálogo sobre cultura organizacional*. Realização da AMANA - Desenvolvimento & Educação. snt.
- 69 - _____. Coming to a new awareness of organization culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984.
- 70 - SELLTIZ, C. e outros. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2 ed., São Paulo: EPU; 1987.

- 71 - SILVA, Anielson Barbosa da. In RBA (Revista Brasileira de Administração), ano VIII, n. 22, julho. *Globalização, Tecnologia e Informação*, 1998.
- 72 - SIMON, Herbert A . *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- 73 - ____ *The shape of automation: for men and management*. New York: Harper & How, 1965.
- 74 - SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, 1983.
- 75 - TANNENBAUM Robert, WESCHLER, Irving R., MASSARIK, Fred. *Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento*, São Paulo: Atlas, 1972.
- 76 - THORNHILL, Andrea E. Lewis, FAGENSON, Ellen A . In HSM Management, São Paulo, v. 1, n. 1, março - abril, *Executivas: treinamento exclusivo*, 1997.
- 77 - TITIEV, Misdra. *Introdução à antropologia cultural*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1966.
- 78 - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central. *Diretrizes para elaboração de teses e dissertações*. Porto Alegre, 1980. 75 p.
- 79 - _____. *Estrutura da dissertação/tese e sua apresentação gráfica*. 2. ed. Santa Maria, 1989.
- 80- VERHELST, Thierry. *O direito à diferença: identidades culturais e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- 81 -VIEIRA, R. M. *A composição e a edição do trabalho científico: dissertações, monografias e teses*. São Paulo: Lovise, 1995. 174 p.
- 82 -WHITAKER, Dulce. *Mulher & homem: o mito da desigualdade*. Coleção polêmica. São Paulo , 1988.