



ESTILOS DE GERENCIAR: um estudo em uma organização policial militar

*Andressa Hennig Silva¹
Michel Everton Ramos Gomes²*

Resumo

O ambiente militar é caracterizado pelo regime autoritarista, pautado pela hierarquia e disciplina; não obstante, cada superior adota um estilo particular de gerenciar seus subordinados. Neste estudo objetivou-se identificar de que forma os integrantes da Brigada Militar percebem o estilo de gerenciar adotado pelos seus superiores. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, utilizando-se o método survey. O estudo foi realizado com integrantes da corporação da Brigada Militar da cidade de Santana do Livramento/RS, que trabalham exclusivamente na rua. A população diz respeito a 185 policiais, obteve-se o número de 101 respondentes, o questionário utilizado, foi composto pela Escala de Avaliação do Estilo de Gerenciar (EAEG), além de questões de perfil sociodemográfico. Analisaram-se os dados através do software SPSS versão 20. As técnicas estatísticas utilizadas, dizem respeito a Estatística Descritiva e Alpha de Cronbach. A amostra pesquisada percebeu o estilo de gerenciar voltado para a tarefa como o mais presente em seus superiores.. Nesse estilo de gerir, evidencia-se a forte cobrança por cumprimento das tarefas propostas. Por fim, mesmo pautado por uma postura austera adotada pela maioria dos superiores, há um número considerável de líderes que utilizam outros estilos, que não são convencionais ao militarismo, ou seja, esse fato pode sinalizar uma mudança organizacional.

Palavras-Chave: Estilos de gerenciar, Brigada Militar, Liderança.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ser humano convive boa parte de sua vida social em um ambiente laboral – no qual interage com um universo variado de pessoas, com suas respectivas particularidades e aspirações – em que as relações de trabalho mudam e se modificam constantemente., Aliado a esse contexto está o gestor, que tem o papel de guiar sua equipe em direção ao alcance dos propósitos estabelecidos pela organização.

Inerte a essas mudanças, estão as organizações militares, dentre as quais, cita-se a Polícia Militar, que é regida por um sistema imutável, invariável e extremamente austero,

1 Professora Assistente- Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM). Mestre em Administração (PPGA/UFSM)

2 Graduando em Administração de Empresas (UNIPAMPA).

sustentado por pilares se fundamentam na hierarquia e na disciplina (BRASIL, 1988). Presume-se que pelas especificidades que norteiam o regramento da vida militar, os superiores devem possuir, na sua ampla maioria, um único estilo de gerenciar.

Hunter (2004) assinala que liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Nesta perspectiva Robbins (2005) diz que liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Não há um estilo único de gerir que sirva para toda e qualquer situação. O gestor deve ter um conhecimento acerca de todos os estilos e utilizar o mais apropriado para um determinado momento (ROBBINS, 2005).

A relevância do estudo na Brigada Militar, justifica-se, em função de ser uma profissão de extrema importância e responsabilidade diante a sociedade, desse modo, torna-se necessário repensar o ambiente organizacional proporcionado aos trabalhadores. Este estudo apresenta a seguinte questão norteadora: Qual é o estilo de gerenciar adotado pelos líderes na Brigada Militar pelotão Santana do Livramento? Como objetivo geral pretende-se: identificar o estilo de gerenciar adotado pelos líderes da Brigada Militar de Santana do Livramento/RS.

Esse artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira essa presente introdução. Na segunda será apresentada a fundamentação teórica que fundamenta esta pesquisa. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada. A quarta parte é destinada aos resultados e discussão e, por fim na quinta seção a conclusão.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na etapa seguinte do estudo, apresentam-se as estruturas teóricas que nortearam e referendaram o constructo. Primeiramente, se fará uma abordagem do ambiente policial militar e posteriormente, a evolução da temática liderança.

2 O AMBIENTE POLICIAL MILITAR

Sabe-se historicamente que a rigidez extrema norteia e configura o ambiente das organizações militares em todo o mundo, hierarquia e disciplina são a espinha dorsal que

sustentam esse sistema (MAGALHÃES, 1999). Cita-se a imutabilidade, como outra característica notória das organizações militares, pois na contramão da evolução constante do mundo, o regime militar se mantém irredutível e invariável.

A Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, organização responsável pela preservação da ordem pública, através do policiamento preventivo e ostensivo, se trata de um órgão, como todos os outros militares, orientado sob o prisma da hierarquia e disciplina. É uma Instituição permanente e regular (RIO GRANDE DO SUL, 2005), ou seja, não afeita e relutante à mudanças externas.

A hierarquia militar se caracteriza pela ordenação que se dá através de postos ou graduações da autoridade, isso na estrutura da organização, manifesto em variados níveis; dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação, se faz pelo tempo de serviço ocupado na função, percebida na obediência à sequencia de autoridade (MAGALHÃES, 1999).

A disciplina militar trata-se da observância rigorosa e o cumprimento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial-militar e coordenam seu funcionamento constante e fluido, traduzindo-se pelo cumprimento do dever por parte de todos e de cada um com seus componentes (RIO GRANDE DO SUL, 1997).

Há um regramento norteador e aferidor interno das relações interpessoais da Brigada Militar que especifica e classifica as transgressões disciplinares e estabelece normas relativas às punições dela decorrente, os recursos e o comportamento de seus integrantes, trata-se do Regulamento Disciplinar da Brigada Militar (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

O Regulamento Disciplinar da Brigada Militar, rege a relação entre superior e subordinado e é completamente intolerante à desobediência, descumprimento e a indisciplina. Não encontram-se espaços para a insubmissão e, quem o comete sofrerá sanções. As punições, como efeito da violação do regulamento, quanto à sua natureza, podem ser classificadas como leves, médias e graves e, no que tange a sua amplitude, podem resultar de uma simples advertência até uma exclusão a bem da disciplina. (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Apropriando-se dos textos anteriormente expostos que todos os integrantes da Brigada Militar convivem em um cenário organizacional austero e ortodoxo, onde a inflexibilidade e, até mesmo o medo tem hegemonia, pois absolutamente todas as atividades se condicionam ao rigoroso cumprimento da legislação vigente, não abrindo margem para a escolha, ou seja, cumpra-se a lei ou cumpra-se a lei, sem exceções, sob o risco de incorrer o policial em ato de transgressão disciplinar e ser imputado ao mesmo uma punição decorrente do fato. Assim,

pressupõe-se que o líder militar, encontra facilidade em suas ações, pois não há ponderações por parte de seus subordinados devido ao sistema rígido.

3 LIDERANÇA

Observa-se que delimitar um conceito uno concernente a liderança se trata de algo complexo. Existe um número elevado de abordagens sobre o assunto, em contrapartida, não há uma convenção universal no que tange a uma definição básica. Jackson e Parry (2010) a liderança é um fenômeno sobre o qual todos tem uma opinião, mas poucos conseguem concordar inteiramente sobre aquilo que verdadeiramente é. Compilou-se, na concepção dos autores do presente artigo, aquelas abordagens que se julgaram mais relevantes.

Robbins (2005) diz que liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Nesta perspectiva, Hunter (2006) assinala que liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Na ótica de Bergamini (1994) existem dois aspectos comuns na definição de liderança: primeiro, ela está ligada a um fenômeno grupal, o qual envolve duas ou mais pessoas e, segundo, fica evidente que se trata de um processo de influenciar exercido por alguém sobre outrem de forma intencional, ou seja, por parte dos líderes sobre seus liderados.

Robbins e Judge (2014) afirmam que nem todos os líderes são gestores, mas todos os gestores são líderes. Os autores supracitados assinalam que só porque uma organização fornece a seus gestores certos direitos formais isso não assegura que eles irão liderar de maneira eficaz.

Com base nesses autores, compreende-se que liderança alude a capacidade de cativar pessoas, por parte do gestor, conduzindo-as para a adoção e defesa de suas ideias voluntariamente e, em unidade de propósitos, transpondo as adversidades que surgirão, sendo resilientes, cheguem a um objetivo proposto e partilhado por todos.

Na visão de Robbins (2005) não há um estilo único de liderança que sirva para toda e qualquer situação. Para ele, os estilos de liderança devem ser modificados para refletir fatores situacionais. Compreende-se nesta visão que o autor não desconsidera os estilos de gerenciamento, antes denota que o gestor deve ter um conhecimento acerca de todos os estilos e utilizar o mais apropriado para um determinado momento.

Passa-se, a descrever na próxima etapa a evolução das teorias sobre liderança.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS

Segundo Davis e Newstrom (1992) os primeiros estudos sobre liderança tinham como base a observação e a identificação de traços marcantes que caracterizavam personalidades que se destacavam nas mais diferentes áreas. Os estudos concernentes a liderança, foram iniciados se tendo por base a observação e identificação de traços marcantes que caracterizavam as personalidades notáveis que marcaram a história, dentre tantas, cita-se a ex-ministra da Grã-Bretanha, Margaret Thatcher, pessoa com grande capacidade de liderança (ROBBINS, 2005). Segundo tal teoria, com base nas características pessoais proeminentes de teor positivo, na qual as negativas são quase imperceptíveis, pode-se distinguir e assinalar, se um indivíduo será um líder ou não.

A teoria dos traços, que norteou os estudos sobre liderança do início do século XX até meados do XXI, falhou em identificar um conjunto de características que diferenciasse líderes de seguidores e líderes eficazes de não eficazes (MELO, 2004). Nessa ótica, Robbins (2005), assinala que muitas das pesquisas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança deram em nada e prever a liderança a partir destes traços continua modesta.

3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Desvencilhando-se da teoria dos traços e de sua observância nas características pessoais, na teoria comportamental, passa-se a atinar ao comportamento do líder, no qual produtividade, motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira de como o líder se comporta e o que ele faz (MELO, 2004).

Opondo-se a teoria dos traços, que fornece uma base para selecionar as pessoas certas para a liderança, as teorias comportamentais de liderança implicam que se poderia treinar pessoas para serem líderes (ROBBINS; JUDGE, 2014).

3.2.1 Teoria do líder voltado para o funcionário

Nesta dimensão comportamental, o líder é voltado para o empregado, o qual enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio orientação e facilitação (MELO, 2004). O líder valoriza as relações interpessoais, o qual se interessa pelas necessidades dos funcionários e aceita as diferenças individuais entre eles (ROBBINS; JUDGE, 2014).

3.2.2 Teoria do líder voltado para a produção

O líder é direcionado, para a produção, no qual é enfatizado o trabalho e a realização das tarefas (MELO, 2004). O líder salienta os aspectos técnicos ou de tarefa de trabalho, como foco na realização das tarefas do grupo (ROBBINS; JUDGE, 2014). A configuração das maneiras dessa conduta de gerir são os estilos autoritário, dominante, direto, autocrático e persuasivo (SIQUEIRA, 2014).

3.3 TEORIAS CONTIGENCIAIS

A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos, e que a situação deveria ser considerada (MELO, 2004).

Para Robbins e Judge (2014), a ascensão e queda de líderes, ilustram que prever o sucesso da liderança é mais complexo do que alguns traços ou comportamentos de isolamento. Ainda segundo os autores acima citados, em alguns casos, o que funcionou em tempos muito ruins e em tempos muito bons não parece se traduzir para o sucesso em longo prazo.

3.3.1 Liderança situacional

O estilo de gerenciar situacional abandona o enfoque no direcionamento, a tarefa e as relações, passando a focar na eventualidade, portanto, não se trata de descobrir o melhor estilo, mas sim o mais ideal para determinada situação (MELO, 2004).

3.3.2 Modelo Contingencial de Fiedler

Esse modelo pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é estático. Assim seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não consegue mudar seu estilo para se ajustar a uma determinada situação (MELO, 2004).

Quando uma situação requerer um líder orientado para a tarefa e a pessoa em posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação, ou o líder tem de ser substituído para alcançar a eficácia (ROBBINS; JUDGE, 2014).

3.3.3 Abordagem da troca líder – membro

Desenvolvida por George Graen em 1973, essa abordagem assinala que as pessoas não recebem tratamento igual ao do líder. O líder estabelece uma relação especial com um grupo pequeno de subordinados, que são denominados “grupos de dentro” (MELO, 2004).

Robbins e Judge (2014) afirmam que por causa de pressões de tempo, os líderes estabelecem relações especiais com pequenos grupos de seus seguidores. Esses indivíduos compõem o seu grupo mais próximos. Esse grupo dos mais próximos, é formado pelos mais confiáveis, que obtêm uma quantidade desproporcional de atenção do líder e são os mais propensos a receber privilégios especiais (ROBBINS; JUDGE, 2004).

3.3.4 A teoria da meta e do caminho

Trata-se de um modelo contingencial de liderança desenvolvida por Robert House, o qual diz que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Nesta teoria são assinalados quatro comportamentos manifestados em um líder, quais sejam: 1) *O líder diretivo*: os liderados sabem o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; 2) *O líder apoiador*: é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados; 3) *O líder Participativo*: consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão e 4) *O líder orientado para a conquista*: Estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

3.3.5 Modelo participação – líder

Melo (2004) aponta que esse modelo desenvolvido por Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973, propõe que é a relação da liderança com a participação no processo decisório. Ainda segundo o autor, reconhecendo-se que as tarefas possuem demandas diferentes para atividades rotineiras e não rotineiras, o líder deve se ajustar a tarefa.

Qualquer dos cinco comportamentos pode ser possível numa dada situação: *a) autocrático I* – O líder soluciona o problema ou toma a decisão por si usando quaisquer fatos que tenha à mão; *b) autocrático II* – O líder obtém a informação necessária de subordinados, e decide então, ele mesmo, qual a solução do problema; *c) consultador I* – O líder partilha o problema com os subordinados considerados relevantes, um a um, colhendo as suas ideias e sugestões, e toma a decisão final sozinho; *d) consultador II* – O líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão; *e) grupo II* – O líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão em grupo.

Há diferentes variáveis que podem auxiliar o gerente a escolher o estilo de liderança mais apropriado a situações diferentes (ROBBINS, JUDGE, 2014).

3.4 ABORDAGENS MAIS RECENTES

Ao longo dos anos, muitas novas teorias tem surgido a respeito da temática liderança, assim algumas dessas serão retomadas a seguir.

3.4.1 Liderança Carismática

Max Weber, um dos fundadores da sociologia, definiu esse perfil como uma qualidade, que passa por extraordinária, de uma personalidade, graças à qual esta é possuidora de forças sobrenaturais. Segundo Weber, tal virtude não é acessível a qualquer pessoa, pois é considerada presente divino, ou exemplar, que decorrente disso, o individuo que a possui, é tido com um líder exímio.

Ao abordar essa definição de Max, Quintaneiro, et al. (1995), descrevem que Weber ao enfatizar o individuo extraordinário, que transcende os limites da rotina cotidiana, abre espaço para um tipo de liderança capaz de produzir mudanças significativas nas relações sociais marcadas pela racionalidade.

Os líderes carismáticos se caracterizam por terem uma visão, assumem riscos pessoais para alcançar essa visão, são perceptíveis às necessidades de seus seguidores e apresentam comportamentos extraordinários (ROBBINS; JUDGE, 2014). Ainda para estes autores, os líderes carismáticos tendem a ser extrovertidos, autoconfiantes e orientados para a realização.

3.4.2 Liderança transformacional

Configura-se como líder transformacional aquele se utiliza do carisma e qualidades relacionadas para gerar aspirações e mudar pessoas e sistemas organizacionais, convergindo-os para novos padrões de alto desempenho (SCHERMERHORN, 1999). Nessa perspectiva, Smith e Peterson (1994) assinalam que o líder transformacional “deve conter aguda sensibilidade quanto a desejos e necessidades dos seguidores, assim como dos próprios”.

Os líderes transformacionais inspiram seus seguidores ao esforço em prol da organização, mesmo em detrimento de seus interesses particulares, atitude que pode ter um efeito extraordinário sobre estes (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Neste estilo de gerir, o líder atenta para as preocupações e necessidades dos seguidores individualmente; eles mudam a consciência dos seguidores sobre questões de um

modo geral, ajudando-os a olhar velhos problemas sob uma nova ótica, eles estimulam e inspiram os seguidores a extraírem um esforço extra para alcançarem os objetivos comuns a todos na organização (ROBBINS; JUDGE, 2014).

3.4.3 Liderança transacional

O líder transacional é aquele que recorre aos interesses, especialmente às necessidades elementares dos seguidores. Ele promete recompensas ou faz ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas (MAXIMIANO, 2005).

Robbins e Judge (2014) assim definem as características dos líderes transacionais: a) Recompensa contingente: sugere trocas de recompensas por esforços, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as realizações; b) Gestão por exceção (ativa): observa e pesquisa os desvios nas regras e padrões, realiza ações corretivas; c) Gestão por exceção (passiva): Intervém somente se os padrões não foram alcançados; e d) Laissez – faire: abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

A liderança transformacional e a transacional se complementam. A liderança transformacional baseia-se na transacional e produz níveis de esforço de seguidor e desempenho além do que a liderança transacional sozinha pode fazer (ROBBINS; JUDGE, 2014).

3.4.4 Liderança servil

Nesse tipo de liderança o líder vai além de seus próprios interesses, no qual se concentra nas oportunidades para ajudar seus seguidores crescerem e a se desenvolverem (ROBBINS; JUDGE, 2014). Para os autores supracitados, os comportamentos característicos incluem ouvir, ter empatia, persuadir, praticar a supervisão e desenvolver ativamente o potencial dos seguidores.

3.5 ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS ELABORADA POR MELO (2004)

De acordo com as abordagens de liderança descritas anteriormente, Melo (2004) desenvolveu uma escala de avaliação dos estilos de gerenciar, na qual o autor aponta que a atuação da gerência se volta para os seguintes focos:

i) Fator Tarefa: Refere-se a probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização das metas. O líder enfatiza o trabalho,

os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

ii) Fator Relacionamento: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas pela confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

iii) Fator Situação: Refere-se a habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A liderança situacional se baseia numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e a disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade).

4 METODOLOGIA

Devido tratar-se da descrição das características, propriedades ou relações existentes na realidade da amostra da população pesquisada, no que tange a tipologia, este estudo caracteriza-se pelo teor descritivo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2010). Nesse tipo de pesquisa não há a interferência do pesquisador, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, porém não manipulados.

A pesquisa descritiva busca descobrir com a máxima precisão possível, a frequência com certo fenômeno incide, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e particularidades (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2010).

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois se optou neste trabalho por realizar uma abordagem de quantificação da coleta de informações, do tratamento dos dados e do uso estatístico nas análises, ou seja, foram utilizados recursos e técnicas estatísticas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2010). Ainda na perspectiva do referido autor, quanto à pesquisa quantitativa, objetivou-se, dessa maneira garantir precisão aos resultados, isenção do subjetivismo do pesquisador, evitar distorções nas interpretações, assegurando uma margem de segurança às inferências.

A pesquisa configura-se como descritiva e de abordagem quantitativa. O método utilizado foi o survey. O estudo foi realizado com integrantes da corporação da Brigada

Militar, da cidade de Santana do Livramento/RS. A população diz respeito a 185, obteve-se o número de 101 respondentes.

O instrumento de pesquisa foi construído em duas partes. A primeira parte objetivou descrever o perfil sociodemográfico dos respondentes e, na sequência apresentou a Escala de Avaliação do Estilo de Gerenciar (EAEG) construída por Melo (2004). Após coletas dos dados, realizou-se a tabulação destes no *software* Microsoft Excel. Posteriormente, com o auxílio do *software* SPSS versão 20.0, executou-se as seguintes técnicas: Estatística Descritiva, Alpha de *Cronbach* e Correlação de *Sperman*. A estatística descritiva foi usada com o intuito de descrever e caracterizar a amostra examinada (LABER,1998). Com a intenção de avaliar o grau de confiabilidade dos fatores, aplicou-se Alpha de *Cronbach*. Segundo Fiel (2009), valores entre $0,7 \geq \alpha < 0,8$ representam índices aceitáveis de Alpha de *Cronbach*, sendo que valores substancialmente mais baixos indicam escala não confiável.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra deste estudo foi composta por 101 profissionais da Brigada Militar de Santana do Livramento. A Tabela 1 apresenta o perfil sociodemográfico dos respondentes.

Tabela 1- Perfil dos Entrevistados.

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual (%)
Gênero	Feminino	17	17,3
	Masculino	81	82,7
Estado civil	Casado (a)/ União Estável	69	69,7
	Solteiro (a)	22	22,2
	Separado(a)/Divorciado(a)	8	8,1
Idade	Até 28 anos	5	6,8
	Entre 29 e 32 anos	23	31,5
	Entre 33 e 39 anos	21	28,8
	Mais de 40 anos	24	32,9
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	2	2,0
	Ensino Médio Incompleto	3	3,0
	Ensino Médio Completo	50	50,0
	Superior Incompleto	35	35,0
	Superior Completo	10	10,0
Cargo	1º Tenente	1	1,0
	1º Sargento	10	9,9
	2º Sargento	2	2,0
	3º Sargento	15	14,9
	Soldado	73	72,3
Função de Chefia	Sim	21	21,4
	Não	77	78,6

Continua...

Tempo de Serviço	Até 6 anos	21	23,9
	De 7 a 9 anos	22	25,0
	De 10 a 17 anos	22	25,0
	Mais de 18 anos	23	26,1
Gosta da Função de exerce	Sim	95	94,1
	Não	6	5,9
Afastamento por estresse, sobrecarga ou doença ocupacional	Sim	20	19,8
	Não	81	80,2

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

É possível visualizar que a maioria dos respondentes, no que tange o gênero são homens, representando um percentual de aproximadamente 82%. Sendo que cerca de 69,7% são casados. Em relação a idade dos respondentes, a maioria, cerca de 32,9% possui de mais de 40 anos, já no nível de escolaridade, a maioria completou o ensino médio (50%). No que diz respeito ao cargo ocupado na corporação, a maioria ocupa o cargo de Soldado da Brigada Militar (72,3%), não exercendo assim função de chefia (78,6%), e quanto ao tempo de serviço, cerca de 26,1% estão há mais de 18 anos na carreira. Ao serem questionadas se gostam da função que exercem, 95 pessoas, totalizando 94,1%, responderam de forma positiva. E por fim, a maioria dos respondentes (80,2%), afirmam que nunca se afastaram do trabalho por estresse, sobrecarga ou doença ocupacional.

5.2 ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS – EAEG

A escala que avalia os estilos de gerenciar, proposta por Mello (2004), originalmente apresenta três fatores que correspondem aos possíveis formas de gerenciar que os líderes podem apresentar: Relacionamento, Tarefa e Situacional. Na Tabela 2, evidencia-se o Alpha de Cronbach.

Tabela 2 – Escala de Estilos de Gerenciar/

Fatores	Alpha de Cronbach	Confiabilidade
1- Relacionamento	0,934	Excelente
2- Tarefa	0,751	Boa
3- Situacional	0,720	Boa

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Conforme visualizado na Tabela 2, o fator Relacionamento, apresenta um índice (0,8212) excelente (FIELD, 2006). Enquanto que os fatores Tarefa (0,751) e Situacional (0,720) apresentam confiabilidade considerada boa, uma vez que apresentam índices acima de

0,7. Tendo em vista os índices obtidos, optou-se por continuar com a totalidade de fatores, uma vez que segundo Field (2006), os índices indicam que existe confiabilidade acima da esperada, representando assim valores aceitáveis para prosseguir as análises descritivas.

Assim, a fim de identificar o estilo de gerenciar mais percebido pelos policiais, aplicou-se a média, mediana e desvio padrão destes fatores as quais são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Média, Mediana e Desvio Padrão dos Fatores extraídos da Análise da EAEG.

Fator	Média	Mediana	Desvio Padrão
1- Relacionamento	2,7585	2,7083	1,00639
2- Tarefa	3,3431	3,5000	0,81532
3- Situacional	3,1002	3,0000	0,87011

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

No modelo proposto por Mello (2004) o estilo denominado Relacionamento, diz respeito ao estabelecimento de relações interpessoais, voltadas a orientação e buscando estabelecer uma relação de confiança mútua e amizade na relação líder-liderado, este fator apresentou média de 2,7585, neste estudo, indicando que este estímulo não é muito utilizado pelos líderes em questão.

O estilo mais presente percebido pelos profissionais que compõem a amostra, refere-se ao voltado para a Tarefa, obtendo média de 3,3431, ao adotar este estilo, o líder reforça a importância do trabalho, cumprimento das tarefas e aspectos técnicos da função, esclarecendo e sistematizando seu papel e dos subordinados no alcance das metas institucionais. Ressalta-se que tal dimensão de liderança foi a mais apontada pelos respondentes, provavelmente em função de reunir itens que se referem a valorização da hierarquia, rigidez no cumprimento dos prazos estabelecidos, prioridade na execução das tarefas e a tendência de seguir normas e regras, aspectos estes muito presentes quanto se trata de instituições militarizadas fundamentadas na hierarquia e disciplina. Os resultados aqui obtidos aproximam-se dos estudos de Meleiro (2005) e Fernandes et al (2014).

O estilo Situacional denota a habilidade referente a flexibilidade do líder a ajustar-se de acordo com determinadas situações que ocorrem no cotidiano do ambiente de trabalho, moldando seu comportamento atinente as necessidades contingentes, a média apresentada neste fator é de 3,1002, evidenciando que eventualmente este estilo é adotado pela liderança da corporação.

CONCLUSÃO

Ao finalizar este estudo, afirma-se que o objetivo inicialmente proposto: identificar o estilo de gerenciar adotado pelos líderes da Brigada Militar de Santana do Livramento/RS, foi alcançado, identificando-se assim que o estilo mais percebido refere-se ao voltado para a Tarefa.

Ao adotar o estilo de gerenciar voltado para a Tarefa, a maioria dos superiores reforça a importância do trabalho, cumprimento das tarefas e aspectos técnicos da função, esclarecendo e sistematizando seu papel e dos subordinados no alcance das metas institucionais, ou seja, os líderes personificam o regime autoritário e são como que sustentáculos extensores deste regime.

Conclui-se também neste estudo, que embora a maioria dos superiores tenham uma postura de gerir austera, decorrente da rígida atmosfera militar, há uma parcela considerável de gestores que possuem um posicionamento divergente, onde adotam uma maneira de gerenciar oposta a configuração desse sistema, sinalizando dessa forma, uma provável, ainda que distante, mudança na organização.

Para estudos futuros sugere-se replicar o questionário adotado em uma amostra de maior abrangência, bem como associar demais variáveis, como: suporte social no trabalho; bem-estar no trabalho; comprometimento organizacional, engajamento no trabalho, dentre outras.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. **Constituição 1988**, de 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1998. 335 p. Brasília, DF: Senado, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. v.1. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERNANDES M. S. et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. **Revista Latinoamericana de Enfermagem**, v. 11, n. 2, p. 161-7, mar./abr. 2003.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo – Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACKSON, B.; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MAGALHÃES, Daniel Sousa. **Factores indutores de stress na actividade policial – Estudo exploratório com uma amostra de guardas da PSP de Lisboa**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 1999, 42 p. Disponível em: <www.esp.pt/teses/teses_de_licenciatura.htm> Acesso em: 16 nov. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os impactos do bem-estar do supervisor e da liderança** (Tese de doutorado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil, 2005.

MELO, E. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.

QUINTANEIRO, T; BARBOSA, M. L.O.; OLIVEIRA, M.G. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1995.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp>> . Acesso em: 25 set. 2015.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **DECRETO Nº 43.245, DE 19 DE JULHO DE 2004. Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp>> . Acesso em: 25 set. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SCHERMERHORN, J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento.** São Paulo: Pioneira, 1994.