



**ACADEMIA MILITAR**

**DIRECÇÃO DE ENSINO**

**CURSO GNR INFANTARIA**

**TRABALHO INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A INTEGRAÇÃO DE MULHERES NA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA**

**ALUNA: Aspirante de Infantaria Irina de Fátima Henriques Lopes**

**ORIENTADORA: Tenente de Infantaria Ana Patrícia Cardoso Lopes**

**LISBOA, 29 DE JULHO DE 2008**



**ACADEMIA MILITAR**

**DIRECÇÃO DE ENSINO**

**CURSO GNR INFANTARIA**

**TRABALHO INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**A INTEGRAÇÃO DE MULHERES NA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA**

**ALUNA: Aspirante de Infantaria Irina de Fátima Henriques Lopes**

**ORIENTADORA: Tenente de Infantaria Ana Patrícia Cardoso Lopes**

**LISBOA, 29 DE JULHO DE 2008**

# DEDICATÓRIA

À minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Venho desta forma agradecer a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Deste modo quero demonstrar todo o meu apreço à Sr.<sup>a</sup> Tenente de Infantaria Ana Patrícia Lopes, minha orientadora, por toda a disponibilidade e colaboração que teve durante a realização deste trabalho.

Ao Sr. Major de Cavalaria Ilídio Canas, Chefe do Gabinete de Psicologia da Guarda, por todos os esclarecimentos e materiais facultados e por toda a disponibilidade que demonstrou.

À Professora Doutora Helena Carreiras, por todo o contributo que deu para a realização deste trabalho.

À Comissária Paula Monteiro, por todos os ensinamentos e disponibilidade que teve.

A todas as inquiridas, Oficiais, Sargentos e Guardas porque, sem o seu contributo, não teria sido possível realizar este trabalho.

À Carla Batalha, por todo o auxílio que me deu na realização deste trabalho e por ser uma amiga que está sempre presente em todos os momentos.

À Professora Madalena Neves, por ter contribuído na revisão de literatura deste trabalho.

Aos meus familiares, amigos e camaradas de curso, por tudo o que me têm ensinado e por todo o apoio que me têm dado.

.

## RESUMO

O presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “A Integração de Mulheres na Guarda Nacional Republicana”.

Dado que este tema é muito abrangente, decidiu-se estudar apenas alguns aspectos relacionados com ele. Desta forma, formulou-se o seguinte problema: ” Quais as motivações que estiveram na base da decisão das mulheres de ingressar na GNR? Será que as expectativas que tinham no momento do ingresso se cumpriram? E será que existe alguma relação entre a realização dessas expectativas e a satisfação das militares? Em relação às Oficiais, será que elas se deparam com dificuldades acrescidas pelo facto de serem mulheres e assumirem funções de comando/chefia? E as Oficiais da Polícia de Segurança Pública, será que sentem as mesmas dificuldades? Quais as estratégias que adoptam para ultrapassar as suas dificuldades?

Para tratar do referido problema, estruturou-se o trabalho em duas grandes partes: a parte teórico-conceptual e a parte do trabalho de campo, ambas com quatro capítulos.

A metodologia utilizada baseou-se na análise documental e, com o intuito de recolher os dados, efectuou-se o inquérito por questionário e entrevistas semi-directivas. Para se fazer o seu tratamento utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Após o tratamento dos dados conclui-se que as motivações mencionadas pelas militares de todas as categorias que as levaram a ingressar na GNR foram o gosto pela vida militar e policial, o serviço útil à comunidade e a novidade. O facto de ainda não terem realizado as suas expectativas faz com que se encontrem satisfeitas no exercício da sua profissão. As dificuldades sentidas pelas Oficiais da GNR são semelhantes às sentidas pelas Oficiais da PSP, embora esta instituição tenha Oficiais femininas nos seus quadros há mais tempo. Todas as Oficiais entrevistadas adoptam diferentes estratégias para fazer face às dificuldades sentidas.

O trabalho foi realizado entre os meses de Maio e Julho de 2008.

**PALAVRAS – CHAVE:** MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, EXPECTATIVAS, LIDERANÇA, MULHERES.

## ABSTRACT

The present work is subordinate to the subject: The Integration of Women in GNR."

Given that this subject is very including, it had been decided to study some aspects related with it. This way, the following problem was formulated: "Which were the motivations that were in the base of the women's decision of going to GNR? Will it be that the expectations they had in the moment of the entrance were accomplished? And will it be any relationship between the accomplishment of those expectations and the satisfaction of the military women? In relation to the Officers, will it be that they pass through difficulties added by the fact of being women and to perform the command/leadership? Will it be that the PSP Officers feel the same difficulties? Which were the strategies adopted by the Officers to overcome their difficulties?"

To analyse this problem, the work was structured in two main parts: the theoretical-conceptual part and the work field part, both with four chapters.

The methodology was based on the documental analysis, and with the intention of collecting the data, were made an inquiry and semi directed interviews. To process the results it was used the content analysis technique.

After the data process, it had been concluded that the motivations mentioned by the military of all the ranks that took them to going to GNR were the pleasure for the military and police life, the useful service to the community and the innovation. The military women are satisfied in their professional life because they have not accomplished their expectations yet. The difficulties felt by the GNR Officers are similar to the difficulties of the PSP Officers, although this institution has female Officers (in the organization) for a long time. All the interviewed Officers adopt different strategies to face their difficulties.

The work was done between May and July 2008.

**KEY WORDS:** MOTIVATION, SATISFACTION, EXPECTATIONS, LEADERSHIP, WOMEN.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 2 A MOTIVAÇÃO</b>	<b>3</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO	3
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	4
2.2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	4
2.2.2 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM E LAWLER	5
2.2.3 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS	5
2.2.4 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS DE LOCKE E LATHAN	6
2.3 O PROCESSO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO	6
2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	7
<b>CAPÍTULO 3 AS MULHERES NAS FORÇAS ARMADAS</b>	<b>9</b>
3.1 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	9
3.2 A ACTUALIDADE	10
3.3 O FUTURO	11
<b>CAPÍTULO 4 AS MULHERES NAS FORÇAS DE SEGURANÇA EM PORTUGAL</b>	<b>12</b>
4.1 AS MULHERES NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	12
4.2 AS MULHERES NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	12
<b>CAPÍTULO 5 AS OFICIAIS NAS FORÇAS ARMADAS</b>	<b>14</b>
5.1 CONCEITO DE LIDERANÇA	14
5.2 A MOTIVAÇÃO DOS LÍDERES	15
5.3 AS OFICIAIS NAS FORÇAS ARMADAS	15
5.3.1 DIFICULDADES SENTIDAS PELAS OFICIAIS	15
5.3.2 ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO	16
<b>PARTE II – TRABALHO DE CAMPO</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 6 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA</b>	<b>18</b>
6.1 OS MÉTODOS QUALITATIVOS	18
6.2 O QUESTIONÁRIO	19
6.3 A ENTREVISTA	20
6.4 A ANÁLISE DE CONTEÚDO	20
<b>CAPÍTULO 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>22</b>
7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS	22
7.1.1 RESPOSTAS DAS OFICIAIS	22
7.1.2 RESPOSTAS DAS SARGENTOS	24

7.1.3	RESPOSTAS DAS GUARDAS	25
7.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	28
<b>CAPÍTULO 8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>		<b>30</b>
8.1	DISCUSSÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS	30
8.1.1	CATEGORIA DE OFICIAIS	30
8.1.2	CATEGORIA DE SARGENTOS	31
8.1.3	CATEGORIA DE GUARDAS	32
8.2	DISCUSSÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	33
<b>CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES</b>		<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>38</b>
	LIVROS:	38
	ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS:	39
	TESES E MONOGRAFIAS:	39
	OUTROS TRABALHOS:	40
	ENDEREÇOS ELECTRÓNICOS:	40
<b>APÊNDICES</b>		
<b>APÊNDICE A MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS MILITARES</b>		
<b>APÊNDICE B ENTREVISTA À PROFESSORA DOUTORA HELENA CARREIRAS</b>		
<b>APÊNDICE C ENTREVISTA À TENENTE DE GNR/ADMINISTRAÇÃO LÍDIA MAGALHÃES</b>		
<b>APÊNDICE D ENTREVISTA À TENENTE DE GNR/CAVALARIA MAFALDA ALMEIDA</b>		
<b>APÊNDICE E ENTREVISTA À COMISSÁRIA DA PSP PAULA MONTEIRO</b>		
<b>ANEXOS</b>		
<b>ANEXO A EXTRACTO DA PORTARIA N.º 238/96 DE 4 DE JULHO</b>		
<b>ANEXO B EXTRACTO DO DECRETO-LEI N.º 297/98 DE 28 DE SETEMBRO</b>		

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Processo Básico de Motivação	7
--	---

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1: Efectivo de militares femininas dos três Ramos das FA no ano de 2006	11
Quadro 7.1: Respostas das Oficiais à questão 1 do questionário	22
Quadro 7.2: Respostas das Oficiais à questão 2 do questionário	22
Quadro 7.3: Respostas das Oficiais à questão 3 do questionário	23
Quadro 7.4: Respostas das Sargentos à questão 1 do questionário	24
Quadro 7.5: Respostas das Sargentos à questão 2 do questionário	24
Quadro 7.6: Respostas das Sargentos à questão 3 do questionário	24
Quadro 7.7: Respostas das Guardas à questão 1 do questionário	25
Quadro 7.8: Respostas das Guardas à questão 2 do questionário	26
Quadro 7.9: Respostas das Guardas à questão 3 do questionário	27
Quadro 7.10: Respostas à questão 1 da entrevista	28
Quadro 7.11: Respostas à questão 2 da entrevista	28
Quadro 7.12: Respostas à questão 3 da entrevista	29
Quadro 7.13: Respostas à questão 4 da entrevista	29

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADM: Administração

AFA: Academia da Força Aérea

AM: Academia Militar

CA: Categoria de Análise

CFG: Curso de Formação de Guardas

CFP: Curso de Formação de Praças

CEP: Corpo Expedicionário Português

CPAE: Centro de Psicologia Aplicada do Exército

EG: Escola da Guarda

ESE: Escola de Sargentos do Exército

FA: Forças Armadas

FS: Forças de Segurança

GNR: Guarda Nacional Republicana

IDN: Instituto de Defesa Nacional

IESM: Instituto de Estudos Superiores Militares

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ISCTE: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISPA: Instituto Superior de Psicologia Aplicada

LOGNR: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

LOPSP: Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública

MDN: Ministério da Defesa Nacional

OTAN: Organização do Tratado do Atlântico Norte

PSP: Polícia de Segurança Pública

SEN: Serviço Efectivo Normal

TIA: Trabalho de Investigação Aplicada

TPO: Tirocínio para Oficiais

*“O esforço dirigido a um objectivo tem por prémio, com a consecução daquilo a que se aspira, a satisfação que o triunfo proporciona”*

*Thomas Atkinson*

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge como sendo uma das componentes do Estágio de Natureza Profissional, inserido no Tirocínio para Oficiais (TPO) da Guarda Nacional Republicana (GNR). A sua elaboração visa especificamente: estimular a capacidade de iniciativa, a criatividade, autonomia e decisão; desenvolver o hábito de investigação e de reflexão individual; estudar um assunto de reconhecido interesse para a GNR; adquirir as competências necessárias à resolução de problemas de índole prática e elaborar um relatório científico.

O tema escolhido foi “A Integração de Mulheres na GNR”. Tal escolha prende-se com o facto do acesso de mulheres a cargos anteriormente ocupados apenas por homens ser um fenómeno social que está a ocorrer nos dias de hoje. Nas Forças Armadas (FA) esse fenómeno já tem sido alvo de tratamento por vários autores. Contudo, na GNR apenas se encontram estudos efectuados ao nível interno. Por essas razões, considera-se importante que se faça um estudo de alguns aspectos relacionados com esse evento e, que se chame a atenção para o facto de essa situação também estar a ocorrer na GNR.

Assim sendo, com a realização deste TIA pretende-se:

- Perceber quais as motivações que estiveram na base da decisão das militares de ingressar na GNR.
- Averiguar se as expectativas que tinham aquando do seu ingresso para a GNR se realizaram.
- Investigar em que medida a realização das expectativas têm influência na satisfação das militares.
- Perceber quais as dificuldades com que as Oficiais se deparam devido ao facto de assumirem funções de comando/chefia e fazer uma comparação com as Oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP).
- Verificar quais são as estratégias utilizadas pelas Oficiais para fazer face àquelas dificuldades.

Com o intuito de procurar dar resposta aos objectivos formulados, decidiu-se dividir o trabalho em duas grandes partes: a parte teórico-conceptual e a parte do trabalho de campo. No que respeita à primeira parte, optou-se por se começar por abordar a questão da motivação. Depois fala-se da integração de mulheres nas FA e em seguida nas Forças de Segurança (FS). Seguidamente aborda-se a questão das Oficiais nas FA e, por conseguinte,

faz-se menção à questão da liderança. Relativamente à segunda parte do trabalho, começou-se por explicar a metodologia empregue na parte prática e depois fez-se a apresentação e discussão dos resultados. Finalmente, apresentam-se as respectivas conclusões.

A metodologia empregue foi a análise documental. Para tal, recorreu-se a vários centros de documentação, nomeadamente as bibliotecas do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), do Instituto de Defesa Nacional (IDN), do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), da Escola da Guarda (EG), da Academia Militar (AM), do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) e do Gabinete de Psicologia da Guarda. Para se fazer a recolha dos dados utilizaram-se o inquérito por questionário e a entrevista semi-directiva. O processo usado foi de natureza não probabilística, recorrendo-se a um corpus de análise. A análise e tratamento dos dados basearam-se na técnica da análise de conteúdo.

No decorrer da análise documental verificou-se que já tinham sido elaborados alguns trabalhos cujo tema era precisamente o mesmo que é tratado no presente trabalho. Por este motivo decidiu-se abordar outros aspectos que ainda não tinham sido objecto de estudo na GNR. Daí o carácter inovador deste TIA.

O trabalho foi realizado no período compreendido entre Maio e Julho de 2008.

# PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

## CAPÍTULO 2 A MOTIVAÇÃO

Para se compreender o comportamento e respectiva produtividade das pessoas numa organização, assume uma importância fulcral o estudo das motivações dessas mesmas pessoas (Almeida & António, 2006).

É ainda de salientar que, segundo Sampaio, Luís e Fazendeiro (2003, p. 41), “nenhuma organização pode atingir uma performance de qualidade se o seu clima organizacional não criar condições motivadoras e gratificantes para quem nela trabalha”.

Pode também referir-se que a motivação incrementa energia nas pessoas e indica-lhes o rumo que devem tomar. Desta forma, uma pessoa motivada está mais activa e move-se com o objectivo de satisfazer as suas necessidades e as da organização.

Por estas razões, julga-se ser necessário tecer algumas considerações sobre esta área. E como tal, no presente capítulo irão ser apresentadas algumas definições do conceito motivação; também se vão explicar algumas das teorias relacionadas com a motivação; depois explica-se o Processo Básico de Motivação, e, por último, distingue-se a motivação no trabalho, da satisfação profissional.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 260), a motivação é “o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação.”

Pode ainda ser definida como sendo “o desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual” (Ferreira et al., 2001, p. 260). Portanto, o esforço (medida do impulso), a necessidade (estado interno que determina a atracção de um resultado) e o objectivo (meta, finalidade) são os conceitos principais nesta definição. (Ferreira et al., 2001).

Outros autores afirmam que é “um processo psicológico que, através de estímulos internos e/ou contextuais, conduz à alteração de alguns comportamentos do indivíduo de forma a satisfazer as necessidades” (Sampaio, et al., 2003, p. 41).

## **2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Com o intuito de explicar a motivação, existem várias teorias que podem ser sistematizadas em teorias de conteúdo, processo e resultado (Ferreira et al., 2001). As teorias de conteúdo concentram-se no objecto da motivação (Ferreira et al., 2001), ou seja, preocupam-se com os factores internos dos indivíduos que explicam a sua forma de agir. Exemplos destes modelos são a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Factores Motivadores e Higiénicos de Herzberg, a Teoria das Necessidades de McClelland, etc. (Almeida e António, 2006). Já as teorias de processo explicam a forma como se exprime a motivação. Como exemplos, são de referir a Teoria da Expectativa de Vroom e Lawler, a Teoria da Equidade de Adams, etc. (Ferreira et al., 2001). Por último, as teorias de resultado enfatizam a importância da manutenção dos comportamentos motivacionais. A título de exemplo tem-se a Teoria da Fixação de Objectivos de Locke & Lathan (Almeida & António, 2006).

### **2.2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

De uma forma muito sucinta, pode-se referir que Maslow considera que a motivação humana se apresenta sob a forma de hierarquia de cinco necessidades (Ferreira et al., 2001):

- Necessidades fisiológicas (alimento, água, sexo, etc.).
- Necessidades de segurança (auto-preservação, evitando a ameaça, o perigo, a privação).
- Necessidades sociais (associação, amizade, aceitação, etc.).
- Necessidades de auto-estima (reconhecimento, estatuto, atenção, etc.).
- Necessidades de auto-realização (crescimento, competência, etc.).

Maslow afirma que as necessidades humanas motivam enquanto não estão satisfeitas. É de salientar a importância dos motivos de natureza social e de realização como impulsionadores do indivíduo no seu local de trabalho.

Todavia, a ideia da hierarquização e satisfação progressiva das necessidades é questionável, assim como a especificidade cultural de cada país na atribuição da importância das necessidades.

### **2.2.2 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM E LAWLER**

Segundo esta teoria, o indivíduo é um decisor racional em relação à quantidade de esforço que despense no trabalho, para obter recompensas desejadas. Ou seja, a força da tendência para agir depende da força da expectativa no resultado da actuação. Os pressupostos desta teoria são (Ferreira et al., 2001):

- O resultado que pode ser alcançado na sequência do trabalho assume uma grande importância para o indivíduo.
- A relação esforço-desempenho (a percepção do indivíduo de que o dispêndio de uma determinada quantidade de esforço conduzirá a um determinado desempenho).
- A relação desempenho-recompensa (a percepção do indivíduo de que determinado desempenho levará à obtenção do resultado pretendido).

Esta teoria salienta a importância do carácter permanente e dinâmico do processo motivacional, no qual a percepção individual é a que mais intervém na construção da motivação (Ferreira et al., 2001).

### **2.2.3 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS**

Adams refere que o esforço de um indivíduo no seu local de trabalho resulta da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos numa situação semelhante. Assim sendo, com base na comparação entre os seus inputs (o que dá: esforço, dedicação, etc.) e outputs (o que recebe: pagamento, benefícios, estatuto, etc.) e os dos outros, a pessoa constrói um rácio. Deste processo de comparação podem surgir três situações: a percepção de equidade, resultante da igualdade dos rácios, a percepção de iniquidade por defeito, em virtude do outro obter outputs superiores aos meus e a percepção de iniquidade por excesso, devido ao facto dos meus outputs serem superiores aos do outro. Estes

sentimentos de iniquidade geram tensão que o indivíduo tenta reduzir adoptando um dos seguintes comportamentos: diminuir ou aumentar o seu esforço, escolher termos de comparação diferentes, alterar as auto e hetero-percepções ou abandonar o local de trabalho (Ferreira et al., 2001).

Contudo, esta teoria concentra-se predominantemente na recompensa monetária, e vários estudos demonstram que as pessoas dão importância à equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, como sejam a distribuição de equipamentos e de espaços, a atribuição de símbolos distintivos, entre outras.

#### **2.2.4 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS DE LOCKE E LATHAN**

Esta teoria revela que os objectivos motivam o desempenho, pois o facto de se trabalhar para alcançar um objectivo surge como sendo uma força impulsionadora da acção. Quanto mais desafiantes forem os objectivos e quanto maior for a participação dos destinatários na sua definição, maior é a intensidade daquela força.

Desta forma, pode-se afirmar que os objectivos desempenham uma função motivadora. Além disso, se os objectivos forem exequíveis, específicos e susceptíveis de feedback vão motivar desempenhos elevados.

No entanto, em relação à participação dos destinatários na definição dos objectivos, estudos efectuados mostram a não superioridade dessa participação em relação à não participação, em termos de força motivacional (Ferreira et al., 2001).

### **2.3 O PROCESSO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO**

A Figura 2.1 representa um modelo explicativo do processo básico da motivação. Assim, existe uma força interior que leva o indivíduo a alcançar objectivos. Ele possui o conceito do “eu ideal”, ou seja, aquilo que gostaria de ser, que, regra geral, é diferente do seu “eu real”. Quando a diferença entre ambos é muito grande origina sentimentos de inferioridade. Contudo, ainda que essa diferença não seja assim tão significativa, o indivíduo vai tentar aproximar-se sempre do seu “eu ideal”, o que gera as suas necessidades. Para as satisfazer, define objectivos que vai tentar atingir. Também cria expectativas, ou seja, vai antever que determinados comportamentos levarão a que alcance aqueles objectivos. Os

motivos e orientações são os impulsionadores da acção, ou seja, vão fazer com que o indivíduo adopte um determinado comportamento. Simultaneamente, o indivíduo faz a sua autoavaliação, com o intuito de ver se o comportamento que está a ter contribui para o alcance dos objectivos. A avaliação de resultados vai permitir ao indivíduo constatar se o seu comportamento levou ao alcance do resultado esperado, ou seja, se houve uma satisfação das suas necessidades. Se o objectivo deixou de ser alcançável, o indivíduo irá procurar outro ou irá fazer uma reavaliação das suas necessidades. No entanto, mesmo quando o resultado é alcançado, ainda é possível que ele faça a reavaliação das suas necessidades. É que, mesmo que uma necessidade seja satisfeita, o indivíduo parece ter uma capacidade quase ilimitada para desenvolver outras (Leitão & Rosinha, 2007).

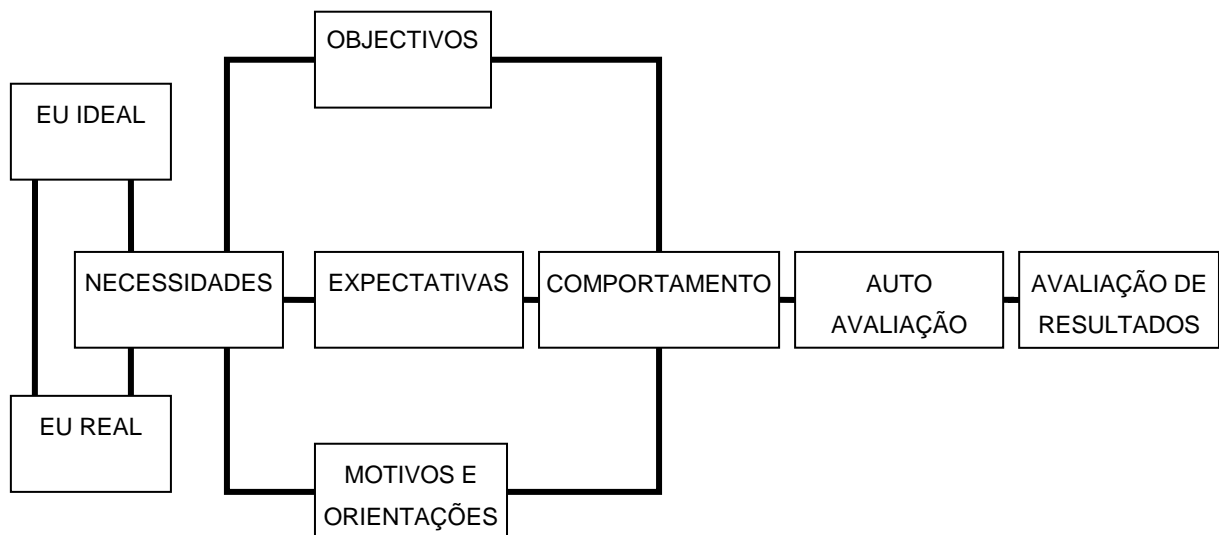


Figura 2.1: Processo Básico de Motivação.

Fonte: Adaptado de Leitão & Rosinha (2007, p. 89).

## 2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Muitas vezes a motivação é confundida com a satisfação. De acordo com Graça (2000)<sup>1</sup>, a satisfação profissional pode ser definida como sendo “o resultado da avaliação que cada pessoa faz relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais”. Ou seja, sucintamente, consiste na percepção que a pessoa tem se, o que obtém, está de acordo com o que esperava obter.

<sup>1</sup> [www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html](http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html) (acedido em 30 de Junho 2008).

A grande diferença reside no facto da motivação ser uma força impulsionadora que leva o indivíduo a adoptar determinados comportamentos para satisfazer as suas necessidades, enquanto que a satisfação surge quando tais necessidades foram satisfeitas (Graça, 2000).

A satisfação profissional também pode ser encarada como sendo função da discrepância entre expectativas e resultados. Quando os resultados são iguais ou superiores às expectativas, a pessoa encontra-se satisfeita. Por outro lado, quando os resultados são inferiores às expectativas, as pessoas ficam insatisfeitas (Graça, 2000).

## **CAPÍTULO 3**

### **AS MULHERES NAS FORÇAS ARMADAS**

No presente capítulo irá ser feita uma abordagem relativa ao processo de integração de mulheres nas FA, bem como as restrições que ainda existem actualmente no que respeita ao ingresso em determinadas especialidades. Será ainda feita uma previsão em relação ao futuro das novas formas de intervenção das Forças Armadas dos países membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

#### **3.1 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO**

Segundo Alves (1999, p. 74), “a incorporação de mulheres nas FA pode considerar-se como um resultado do longo processo de defesa da igualdade de tratamento e oportunidades entre indivíduos de ambos os sexos.”

“Assistimos hoje a uma progressiva integração de mulheres nas FA, numa perspectiva de profissionalização em “tempo de paz”, à semelhança do que tem vindo a acontecer na maior parte das democracias ocidentais” (Carreiras, 1994, p. 68).

Em Portugal, a primeira vez que as mulheres participaram em actividades militares ocorreu na I Guerra Mundial, altura em que o Corpo Expedicionário Português (CEP) enviado para França contou com a presença de mais de 10 voluntárias que, após concluírem um curso de primeiros socorros no Hospital Militar de Belém, foram graduadas em Alferes (Alves, 1999).

Já em 1961 deu-se a criação do quadro das enfermeiras pára-quedistas portuguesas da Força Aérea Portuguesa, que se manteve aberto até 1973. Durante este período foram feitos 12 cursos de pára-quedismo, nos quais foram brevetadas 48 mulheres que desempenharam tarefas de assistência a feridos durante a guerra em África. No final da guerra, apenas 16 enfermeiras (8 Oficiais e 8 Sargentos) permaneciam no activo. (Carreiras, 1997).

Mais tarde, em 1972, a Portaria n.º 439/72, de 8 de Agosto veio a estabelecer as condições relativas à admissão de mulheres em qualquer Ramo das FA, para as especialidades de Medicina e Farmácia (Alves, 1999).

Já em 1975 o Exército difundiu uma directiva com o intuito de recrutar 20 mulheres para os serviços de saúde mas com o evoluir dos acontecimentos políticos tal facto não se chegou a concretizar (Carreiras, 1997).

Posteriormente, em 1986, no decurso do debate parlamentar relativo à nova Lei do Serviço Militar, foi apresentado um anteprojecto de Lei do Serviço Militar com o objectivo de dispensar as mulheres do serviço militar obrigatório, salvaguardando os casos de voluntariado.

Em 1988 dá-se o recrutamento de duas mulheres para o curso de pilotos da Academia da Força Aérea.

Já no início da década de 90 uma nova Lei do Serviço Militar que prevê o ingresso de mulheres nas Escolas de Formação de Oficiais e Sargentos, e uma Portaria que regula a prestação de serviço militar pelas mulheres criam efectivamente as condições para a prestação de serviço militar por parte delas (Alves, 1999). Por conseguinte, no final de 1991, foram admitidas 56 voluntárias para prestação do serviço militar da Força Aérea. No ano seguinte o Exército admite 34 voluntárias, para o mesmo efeito, e, simultaneamente, possibilita a admissão de mulheres na AM e na Escola de Sargentos do Exército (ESE). Também no final deste ano a Marinha admite 80 recrutas femininas (Carreiras, 1997).

A partir de então, o número de mulheres a ingressar nas FA aumentou significativamente. Segundo Carreiras (1997, pp. 85, 86), “importa notar que a aceleração do recrutamento feminino coincide, em Portugal, com o início de um processo mais amplo visando a reestruturação e redimensionamento da instituição militar, no âmbito do qual o serviço militar e, correlativamente, a legislação que o contempla, foram também objecto de significativas alterações.”

## **3.2 A ACTUALIDADE**

Actualmente, segundo o artigo único da Portaria n.º 238/96 de 4 de Julho<sup>2</sup>, “em condições de igualdade com os cidadãos do sexo masculino, os cidadãos do sexo feminino podem voluntariamente candidatar-se à prestação de serviço efectivo, em qualquer das suas modalidades, na totalidade das armas e serviços do Exército”.

O Quadro 3.1 mostra o efectivo de militares femininas dos três Ramos das FA, pertencentes aos Quadros Permanentes (QP), e também no Regime de Contrato/Voluntariado (RC/RV). Estes dados reportam-se ao ano de 2006.

---

<sup>2</sup> Anexo A.

	QP	RC/RV	Total
Marinha	334	405	739
Exército	128	3061	3189
Força Aérea	216	1039	1255
Total FA	678	4505	5183

Quadro 3.1: Efectivo de militares femininas dos três Ramos das FA no ano de 2006.

Fonte: Adaptado de Carrilho (2007, p. 25).

### 3.3 O FUTURO

Segundo Alves (1999, p. 79), a transformação que está a decorrer nas FA, denominada de “Revolução nos Assuntos Militares”, decorrente da evolução tecnológica, é o sinal de uma nova fase no campo de batalha. No futuro “as novas formas de intervenção das FA, nomeadamente, dos países membros da OTAN, privilegiarão, por certo, a dissuasão em detrimento do combate”.

*Todavia, Carreiras (2008)<sup>3</sup>, refere que “isso já é assim desde o pós 2ª Guerra Mundial, quando começam a haver os desenvolvimentos tecnológicos que vêm ocasionar muitas mudanças. E essa lógica da dissuasão já era a lógica dominante até nas relações entre os Estados. São os chamados equilíbrios do medo. Como conceito, a dissuasão não é novo, pois já era um princípio organizador das estratégias militares há muito tempo (...). Neste momento o que é verdade é que esta “Revolução nos Assuntos Militares”, sobretudo derivada das novas tecnologias e dos novos tipos de armas, altera também muito a própria organização social no interior da FA. E as novas formas de fazer a guerra, ou de nos prepararmos para ela, vão acabar por ter muitas consequências na própria forma como se estruturam as forças militares”.*

---

<sup>3</sup> Entrevista integral em Apêndice A.

## **CAPÍTULO 4**

### **AS MULHERES NAS FORÇAS DE SEGURANÇA EM PORTUGAL**

No presente capítulo irá ser mencionada numa forma sucinta, a evolução da integração de mulheres nas FS. Em primeiro lugar menciona-se a PSP, visto ter admitido mulheres nos seus quadros antes da GNR. A apresentação das duas FS obedece assim a um raciocínio cronológico.

#### **4.1 AS MULHERES NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

De acordo com o disposto no número 1 do artigo 1.º da Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública (LOPSP), aprovada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto, a PSP é “uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa”.

Desde 1930 que a PSP tem mulheres a desempenhar funções de vigilância de mulheres e crianças e em fins assistenciais. Já em 1971 deu-se o primeiro concurso público nesta instituição que previu a admissão de guardas do sexo feminino<sup>4</sup>. Anos mais tarde, em 1984, foi criada a Escola Superior de Polícia (actual ISCPSP) e, no ano seguinte, ingressaram neste estabelecimento de ensino duas mulheres, tendo actualmente o posto de Intendente.

*Stratton in Marinho (2001, p. 43) relata que “as mulheres conseguiram mudar a imagem da Polícia através da sua presença, ao aumentar o contacto com os cidadãos e tendo um comportamento exemplar como servidores públicos que se preocupam e querem ajudar. (...) Com elas as FS tornam-se mais democráticas e sensíveis às necessidades da população”.*

#### **4.2 AS MULHERES NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

De acordo com o disposto no número 1 do artigo 1.º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), aprovada pela Lei n.º 63/2007, a GNR é “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”

---

<sup>4</sup> VV.AA (1971). Alistamento e instrução das novas Guardas da PSP. *Revista Polícia Portuguesa*, (3), p. 3.

Foi no ano de 1994 que as primeiras mulheres frequentaram o Curso de Formação de Praças (CFP), actualmente designado por Curso de Formação de Guardas (CFG).

Ao estabelecer a comparação com a PSP, cujo primeiro concurso público que previu a admissão de mulheres ocorreu em 1971, torna-se notório que só 23 anos depois é que a GNR teve as primeiras mulheres nos seus quadros. Ora, esta situação decorre do facto de até 1999 o cumprimento do Serviço Efectivo Normal ser uma das condições necessárias para o ingresso na GNR<sup>5</sup>. Por conseguinte, a GNR só poderia permitir o ingresso de mulheres depois das FA o fazerem, o que, como foi atrás referido, aconteceu em 1988.

Actualmente existem 942 mulheres no efectivo da GNR, das quais 21 pertencem à categoria de Oficiais, 33 à de Sargentos e 888 à de Guardas<sup>6</sup>.

A Oficial mais antiga tem o Posto de Major e pertence ao quadro de Farmácia. Por sua vez, a primeira mulher da GNR a concluir o Curso de Formação de Oficiais da AM (no ano de 1998) tem actualmente o posto de Capitão e pertence ao Serviço de Administração.

---

<sup>5</sup> Anexo B: Artigos 271.º e 272.º do Estatuto dos Militares da GNR, aprovado pelo DL 265/93 de 31 de Julho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 297/98, de 28 de Setembro.

<sup>6</sup> Dados fornecidos pela 1ª Repartição do Comando Geral da GNR.

## **CAPÍTULO 5**

### **AS OFICIAIS NAS FORÇAS ARMADAS**

No presente capítulo irão ser explanadas possíveis definições do conceito de liderança, de acordo com a perspectiva de vários autores. Seguidamente, e fazendo uma ligação com o primeiro capítulo, trata-se da questão da motivação dos líderes, ou seja, a maneira como eles podem motivar os seus seguidores. Posteriormente aborda-se então o assunto das Oficiais nas FA, em que se explanam as principais dificuldades por elas sentidas, bem como as estratégias adoptadas para ultrapassar tais dificuldades.

#### **5.1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

Jago in Ferreira et al. (2001, p. 378), define a liderança como sendo “o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo”.

Por sua vez, Vieira (2002, p. 15) refere que é possível definir a liderança como “ o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Outra possível definição é a de Leitão e Rosinha (2007, p. 21): “liderança é um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das actividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de activar a energia necessária para alcançar eficazmente os objectivos designados pelo líder”.

Portanto, em todas as definições apresentadas pelos diversos autores são notórios os elementos: influência, comportamento e objectivo.

## 5.2 A MOTIVAÇÃO DOS LÍDERES

Os líderes motivam os seus seguidores de várias maneiras. Assim sendo, pode ser através do próprio relacionamento entre eles, onde há uma valorização da convivência, do respeito pelo conhecimento e experiência dos seus subordinados ou mesmo do grau de dificuldade das tarefas que lhes atribui. Se um líder se deparar com um problema de desmotivação por parte dos seus subordinados, deverá averiguar as suas causas, tendo sempre em conta que “líder é aquele que deve mais servir do que ser servido” (Leitão e Rosinha, 2007, p. 86). Desta forma, deve haver uma relação baseada na comunicação, na qual o líder conhece as pessoas com quem lida e, portanto, apercebe-se das suas oscilações motivacionais. Cabe ainda salientar que o que leva as pessoas a ingressarem numa instituição é, em primeiro lugar, a possibilidade de satisfazer as suas necessidades e ambições. Todavia, isto não significa que as pessoas necessitem de motivação apenas para satisfazer os seus objectivos pessoais. Elas também precisam de ser motivadas no sentido de alcançar os objectivos definidos pelo líder organizacional. Assim, o líder procura algo que faça as pessoas trabalharem com maior disponibilidade, dedicação e entusiasmo. E um líder pode ter muito mais influência sobre a motivação dos seus seguidores do que estes o têm por si próprios (Leitão & Rosinha, 2007).

## 5.3 AS OFICIAIS NAS FORÇAS ARMADAS

### 5.3.1 DIFICULDADES SENTIDAS PELAS OFICIAIS

Carreiras (2004) menciona as principais dificuldades sentidas pelas Oficiais das FA. Uma primeira dificuldade que pode ser apontada é a discriminação com base no género. Todavia, segundo a autora, quando as mulheres são confrontadas com a questão da existência da discriminação, afirmam não terem tido essa experiência, embora conheçam casos de discriminação efectiva e explícita. Uma outra dificuldade decorre da resistência masculina relativamente à permanência de mulheres nas FA. Esta resistência manifesta-se em certas práticas intimidatórias ou em formas de ostracismo simbólico (por exemplo, a recusa em adaptar a linguagem utilizada na instrução). Também a excessiva visibilidade, como consequência da sub representação numérica, apresenta-se como sendo uma dificuldade. E mais, “quando uma mulher é positivamente avaliada, o seu sucesso é considerado um resultado individual (...) em caso de fracasso, a sua feminilidade é afirmada e o seu

insucesso é provavelmente generalizado a outras mulheres” (Carreiras, 2004, p. 101). Outra dificuldade é o isolamento social, surgindo este como consequência do “contraste” que se verifica, ou seja, a ampliação das diferenças entre as mulheres e os homens, que são o grupo maioritário. Sendo as diferenças entre os grupos enfatizadas, irão elevar-se barreiras. Carreiras (2004, p. 102) refere que “muitas mulheres (...) afirmam ter-se sentido isoladas e excluídas dos contextos de socialização masculinos, quer porque não eram convidadas a participar, quer porque não estavam realmente interessadas”. Uma outra dificuldade sentida pelas mulheres é a questão do assédio sexual. Num estudo realizado por Carreiras (2004), a autora afirma que, apesar de algumas Oficiais terem descrito determinadas experiências pessoais que se poderiam enquadrar numa situação de assédio, a maioria declarou apenas conhecer alguns casos, embora nunca terem sido objecto dessa situação.

Carreiras (2004) refere que as Oficiais parecem ressentir-se mais de formas de discriminação positiva (comportamentos paternalistas ou proteccionistas, políticas específicas, regras ou padrões elaborados para as mulheres) do que de discriminação negativa. Este é, portanto, o “paradoxo da discriminação” como a autora designou. Contudo, ambas as situações são prejudiciais à plena aceitação das mulheres, pois a percepção da injustiça associada a formas de tratamento desigual provoca a rejeição por parte dos militares masculinos.

### **5.3.2 ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO**

Carreiras (2004), identifica dois tipos de resposta comum entre as Oficiais das FA como estratégia para ultrapassar as dificuldades por elas sentidas. Uma delas é o “sobre investimento”, ou seja, as mulheres sentem que têm de fazer mais e melhor do que os homens, e que esse esforço nem sempre é compensado. Verifica-se ainda a rejeição do próprio grupo, ou seja, há uma “tentativa de descolagem” das características estereotípicas associadas à mulher. “As mulheres entrevistadas adoptam uma posição crítica relativamente a muitas das outras mulheres (...) e preferem trabalhar com homens” (Carreiras, 2004, p. 107).

Para além destas respostas, é possível identificar outras. Uma delas é o conformismo. Estas Oficiais dizem que as mulheres deveriam evitar a sua visibilidade e que as diferenças entre elas e os homens deveriam ser minimizadas. Para tal, as conformistas utilizam diversos mecanismos, tais como: a neutralização de género (tentar ser o mais equilibrada e neutra possível), a criação de distância de forma a evitar comentários (ser reservada e não dar nas vistas) e o desenvolvimento de uma atitude cooperativa para com os companheiros masculinos (Carreiras, 2004).

Outra resposta possível é a masculinização, ou seja, exibição de traços estereotipicamente masculinos, tanto em termos de aparência física como de comportamentos. Algumas Oficiais acreditam que as diferenças de género deveriam ser totalmente eliminadas (Carreiras, 2004).

Por outro lado, também ocorre a ênfase de características estereotipicamente femininas, em que as mulheres defendem a ideia de que a sua feminilidade deveria ser expressa numa forma aberta. Neste caso elas acham que as mulheres devem ser excluídas de funções mais ligadas ao combate (Carreiras, 2004).

Por último, é notória uma assertividade em algumas Oficiais. Elas defendem a ideia de que existem diferenças entre géneros e, como tal, devem ser respeitadas. Neste quadro, as mulheres devem impor a sua especificidade e não adaptar-se aos comportamentos machistas (Carreiras, 2004).

## PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 6 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

O presente capítulo tem como intuito a apresentação dos métodos usados, assim como a justificação da sua pertinência neste trabalho.

Assim sendo, para efectuar a recolha de dados, bem como a sua análise, foram usados os métodos qualitativos.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram: o inquérito por questionário e a entrevista semi-directiva.

#### 6.1 OS MÉTODOS QUALITATIVOS

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa qualitativa garante uma profundidade dos dados, uma riqueza interpretativa, bem como a contextualização do ambiente e as experiências únicas.

Várias são as características dos métodos qualitativos, e Carmo e Ferreira (1998) enunciam algumas delas: holística – os indivíduos estudados não são reduzidos a variáveis e estuda-se tanto o seu passado como o presente; humanística – o investigador tenta conhecer os sujeitos de investigação como pessoas e, as suas palavras ou actos, não são reduzidos a equações estatísticas; descritiva – a descrição resulta dos dados recolhidos, que incluem transcrições de entrevistas, etc.

No que toca aos objectivos centrais da análise qualitativa, Sampieri et al. (2006, pp. 489, 491) mencionam os seguintes:

- “Organizar os dados.
- Compreender profundamente o contexto dos dados.
- Descrever as experiências das pessoas estudadas, etc.
- Explicar contextos, situações, fenómenos.”

## 6.2 O QUESTIONÁRIO

“Para construir um questionário é obviamente necessário saber com exactidão o que se procura, garantir que as questões tenham o mesmo significado para todos, que os diferentes aspectos da questão tenham sido bem abordados, etc.” (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 115).

Segundo Sampieri et al. (2006), a construção do questionário é um processo que deve passar por várias fases. Assim sendo, na construção do questionário usado no presente trabalho, começou-se por fazer uma revisão de literatura de questionários que mediam as mesmas variáveis que se pretende medir na pesquisa. Depois avaliaram-se a validade e confiabilidade de questionários anteriores, adaptando um questionário realizado noutro estudo. Posto isto, elaborou-se a primeira versão do questionário e consultaram-se pessoas familiarizadas com o tema. Conforme o seu parecer, adequou-se a primeira versão. Depois fez-se um estudo piloto, aplicando o questionário a militares femininas. Finalmente elaborou-se a versão final e aplicou-se o questionário.

A população é constituída pelas militares da GNR (Sargentos e Guardas) que ingressaram nos quadros desta instituição no ano de 1995 (as primeiras mulheres a ser admitidas na GNR), e também pelas Oficiais que ingressaram nos quadros em 2005.

É de referir que, em relação às Oficiais, não se achou oportuno aplicar o questionário às primeiras a ingressar na GNR, pois o número seria extremamente reduzido.

No que respeita à forma, o questionário é constituído por 3 questões, todas elas de resposta aberta, que foram agrupadas segundo uma lógica temporal.

A análise dos dados recolhidos baseou-se na técnica de análise de conteúdo, que no ponto seguinte se passará a explicar. Escolheu-se esta técnica porque um dos usos da análise de conteúdo é justamente o de fechar questões abertas. (Berelson in Sampieri et al., 2006).

### 6.3 A ENTREVISTA

Ghiglione e Matalon (1993, p. 70) afirmam que “a entrevista é uma conversa com um objectivo”, que tem um conjunto de características, tais como:

- Controlo de uma questão específica.
- Verificação de um domínio de investigação cuja estrutura já é conhecida mas que se pretende averiguar acerca da evolução de determinados factores.
- Aprofundamento de um campo que não está completamente esclarecido.
- Exploração de um domínio que não se conhece (Ghiglione & Matalon, 1993).

Aquando da realização de uma entrevista semi-directiva, “o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reacções por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista” (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 70).

Na presente investigação foram realizadas quatro entrevistas semi-directivas. Desde logo, decidiu-se entrevistar a Professora Doutora Helena Carreiras, devido ao facto de possuir um vasto leque de conhecimentos acerca da integração de mulheres nas FA. Optou-se ainda por entrevistar a Tenente de Administração (ADM) Lídia Magalhães, que já desempenhou funções de chefia e a Tenente de Cavalaria Mafalda Almeida a quem já foram atribuídas funções de comando de Destacamento Territorial. Por fim, também se entrevistou a Comissária da PSP Paula Monteiro, para desta forma poder concluir acerca de eventuais diferenças concernentes às dificuldades por elas sentidas.

### 6.4 A ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para se analisar os dados recolhidos nas entrevistas (assim como nos questionários, visto todas as questões serem de resposta aberta) utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Esta é uma “técnica de investigação para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Beselson in Ghiglione e Matalon, 1993, p. 197). “Por análise de conteúdo referem-se todos os procedimentos utilizados para especificar referentes, atitudes ou temas contidos numa mensagem ou num documento, determinando a sua frequência relativa” (Stone in Ghiglione & Matalon, 1993, p. 197).

A análise de conteúdo faz-se através da codificação, ou seja, o processo através do qual as características essenciais do conteúdo de uma mensagem são transformadas em unidades que permitam a sua descrição e análise. Esta codificação implica a definição do universo, das unidades de análise e das categorias de análise (CA) (Sampieri et al., 2006). Quanto ao universo, pode-se referir que deve ser delimitado com precisão. As unidades de análise são partes de conteúdo das mensagens. Berelson in Sampieri et al. (2006), refere cinco unidades de análise importantes, nomeadamente a palavra, o tema, o item, a personagem e as medidas de espaço-tempo. Todavia, Vignaux in Ghiglione & Matalon (1993) afirma que a frase também poderá ser uma unidade de análise. Por sua vez, as categorias de análise podem ser descritas como sendo os vários níveis nos quais estão caracterizadas as unidades de análise.

Para a realização da técnica de análise de conteúdo no presente trabalho, optou-se por seguir o proposto por Sampieri et al. (2006): em primeiro lugar definiu-se com precisão o universo, sendo, neste caso, os relatos das inquiridas, tanto nos questionários, como nas entrevistas. Depois definiram-se as unidades de análise, que se decidiu ser a frase. Posto isto, definiram-se as categorias de análise e finalmente elaboraram-se os quadros de codificação, que contêm as categorias de análise.

## CAPÍTULO 7

### APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 7.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

##### 7.1.1 RESPOSTAS DAS OFICIAIS

**Quadro 7.1: Respostas das Oficiais à questão 1 do questionário.**

Inquiridas		1	2	3	4	5	6	Afirmações
Novidade								“Tudo era novidade para mim” “Não conhecia bem a GNR e surgiu a curiosidade”
Gosto pela vida policial								“Essencialmente a parte policial” “As funções eram mais abrangentes e exigentes na GNR”
Gosto pela vida militar								“Essencialmente a parte militar”
Serviço útil à comunidade								“Presença constante perante a população” “A GNR está sempre ligada à população” “Poder ajudar de forma decisiva”
Influência de terceiros								“Falei com camaradas mais antigos”
Disciplina								“Estava habituada à disciplina e ao rigor”

**Quadro 7.2: Respostas das Oficiais à questão 2 do questionário.**

Inquiridas		1	2	3	4	5	6	Afirmações
Sim								
Ainda não	Mas vai ser possível							“Todas as expectativas não (...) pretendo sempre cumprir com os objectivos que me propõem” “A carreira ainda agora iniciou” “Senão tinha um vazio” “Todas as expectativas não. Isso vai sendo realizado ao longo do tempo” “Ainda agora iniciei a carreira” “Todas ainda não porque sou nova”
Não								

Quadro 7.3: Respostas das Oficiais à questão 3 do questionário.

Categorias Subcategorias		Inquiridas						Afirmações
		1	2	3	4	5	6	
Sim	Gosto pela função							Gosto do que faço” “Estou a desempenhar funções que me aliciam” “As funções que tenho actualmente são as que pretendia exercer” “Comandar um Destacamento, seja em que área for, é bom para o nosso desenvolvimento” “Faço o que escolhi” “Gosto das minhas funções”
	Diversidade de funções na GNR							“Podemos fazer coisas muito variadas dentro da mesma instituição”
	Dinamismo							“Também pelo facto de estar num local muito dinâmico” “Sem duvida que é uma função dinâmica”
	Resultados visíveis							“Também pelo facto de estar num local (...) onde se observam resultados”
	Desafios							“O sentimento de missão cumprida nos desafios diários”
	Contributo pessoal para a GNR							“O modesto contributo para a Unidade” “Sei que ainda tenho muito para dar à instituição”
	Camaradagem							“A diferença entre exercer funções na GNR e numa empresa civil prende-se com o espírito de camaradagem”
Não								

7.1.2 RESPOSTAS DAS SARGENTOS

Quadro 7.4: Respostas das Sargentos à questão 1 do questionário.

Inquiridas		1		2		Afirmações
		1		2		
Categorias	Subcategorias	1	2	1	2	
Estabilidade profissional e financeira						“Estabilidade profissional”
Serviço útil à comunidade						“Contribuir para a ordem e segurança nacionais”
Atração pela farda						“Gostar do uso de fardas”
Gosto pela vida militar						“ O gosto pela vida militar, estava no Exército”
Estatuto da GNR						“A possibilidade de desempenhar funções numa instituição bastante respeitada pela população”
Novidade						“A possibilidade de desempenhar funções numa instituição (...) que até à data estavam vedadas às mulheres”
Progressão de carreira						“Poder construir uma carreira”

Quadro 7.5: Respostas das Sargentos à questão 2 do questionário.

Inquiridas		1		2		Afirmações
		1		2		
Categorias	Subcategorias	1	2	1	2	
Sim						
Ainda Não	Mas vai ser possível					“Tenho conseguido realizar algumas das minhas expectativas”
Não	Progressão na carreira					“Tinha pensado em concorrer a Oficial, mas quando tinha condições, o concurso não abriu”

Quadro 7.6: Respostas das Sargentos à questão 3 do questionário.

Inquiridas		1		2		Afirmações
		1		2		
Categorias	Subcategorias	1	2	1	2	
Sim	Gosto pela função					“Sinto-me satisfeita porque faço o que gosto” “Porque desempenho as funções que gosto”
	Reconhecimento					“O chefe de serviço também reconhece as minhas aptidões profissionais”
Não						

7.1.3 RESPOSTAS DAS GUARDAS

Quadro 7.7: Respostas das Guardas à questão 1 do questionário.

Inquiridas Categorias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Afirmações
Estabilidade profissional e financeira													“Possibilidade de obter estabilidade profissional e económica” “Ter uma carreira profissional (...) que desse estabilidade financeira” “Por gosto e também por segurança” “Concorri à GNR para passar a efectiva (...) e ter melhores remunerações” “Ter um futuro que me garantisse estabilidade monetária”
Gosto pela vida militar													“O meu objectivo era ter uma carreira militar” “Seguir uma carreira militar” “Sempre quis ser militar” “Já pertencia ao Exército (...) decidi concorrer à GNR por gosto” “Sempre foi uma aspiração exercer uma profissão numa instituição militar” “Sempre tive a ideia de ir para as FA”
Familiaridade													“O meu pai é militar” “Ter uma farda de militar da GNR em casa (pai)”
Serviço útil à comunidade													“Exercer uma actividade de maior contacto e proximidade com a população”
Progressão na carreira													“Possibilidade de progressão na carreira”
Novidade													“O próprio desafio de ser das primeiras a concorrer” “Era o primeiro ano de ingresso de mulheres”
Gosto pela vida policial													“Sempre foi minha ideia concorrer às FS” “Sempre pensei em concorrer à PSP e à GNR” “Sempre tive a ideia de ir para a GNR e PSP” “Gostar muito de ser GNR”
Atracção pela farda													“O gosto pela farda”
Concretização de um sonho													“Era a concretização de um sonho”
Regalias													“Facilidade em muitas situações da vida”

Quadro 7.8: Respostas das Guardas à questão 2 do questionário.

Inquiridas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Afirmações
Categorias	Subcategorias													
Sim	Seguir carreira pretendida													“Segui a carreira que queria”
Ainda Não	Mas vai ser possível													“Ainda não consegui realizar tudo, mas ao longo dos anos sim” “Neste momento o acesso ao Curso de Sargentos (Serviço de Saúde) está fechado” “Realizei algumas, outras ainda não”
Não	Obstáculos													“Deparei-me com obstáculos, pelo facto de ser mulher” “Tive alguns impedimentos”
	Acomodação													“Fui-me acomodando”
	Outras prioridades													“Depois veio a família e filhos e fiquei por aqui” “Optei pela família e não pela progressão. Tenho os filhos que precisam de mim” “Outros valores se levantaram (...) optei pela família” “Sou mãe e o tempo torna-se curto”
	Progressão na carreira													“Não consigo progredir na carreira, nomeadamente ir ao Curso de Formação de Sargentos” “Ambicionava ir mais longe na minha carreira” “Não consegui progredir na carreira”
	Função													“O meu objectivo era ir para o terreno, mas colocaram-me nos serviços administrativos”

Quadro 7.9: Respostas das Guardas à questão 3 do questionário.

Inquiridas														Afirmações	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Categories	Subcategorias														
Sim	Gosto pela função														“Gosto do trabalho que faço” “É um trabalho muito interessante” “Tenho uma profissão que foi a que escolhi” “Gosto do que faço” “Gosto das funções que desempenho” “Amo o que faço” “Gosto do trabalho que faço” “Gosto daquilo que faço”
	Transmissão de conhecimentos														“Podendo transmitir os meus conhecimentos aos outros”
	Reconhecimento														“Reconhecem-me pela minha capacidade e profissionalismo”
	Camaradagem														“Tenho um excelente núcleo de trabalho”
	Disponibilidade														“Tenho mais tempo para estar com o meu filho”
Não	Obstáculos														“Barreiras profissionais por pertencer à classe de Guardas”
	Progressão na carreira														“Já não tenho objectivos, excepto esperar pela promoção Cabo-Chefe”
	Acomodação														“Parei no tempo e falta a vontade de evoluir”
	Falta de apoio da GNR														“A GNR tem que motivar, não só os mais novos, como também os que se acomodaram” “A nossa classe tem vindo a perder incentivos e regalias” “Não sou devidamente compensada e respeitada”

## 7.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

**Quadro 7.10: Respostas à questão 1 da entrevista.**

QUESTÃO 1	Quais as dificuldades que sente decorrentes do facto de ser mulher e assumir funções de comando/chefia?
TENENTE GNR ADMINISTRAÇÃO	<p>“Pelo facto de ser mulher nunca senti dificuldades”</p> <p>“Pelo facto de ser de Administração tive muito pessoal mais velho a trabalhar comigo”</p> <p>“Para eles uma mulher estar a chefiar é novidade”</p> <p>“Não conseguir passar despercebida”</p> <p>“Se tiver dificuldades nalgum tipo de matéria não me coibo de perguntar, seja a quem for”</p> <p>“Nos edifícios antigos não há casa de banho para as mulheres”</p> <p>“Gostava de ter a experiência de ser comandante de um Destacamento Territorial numa área operacional para ver essas dificuldades”</p>
TENENTE GNR ARMAS	<p>“Nós mulheres temos mais dificuldade em ganhar proximidade com os nossos homens”</p> <p>“Comandar ou liderar não é fácil”</p> <p>“A grande dificuldade dum comandante é tomar certas decisões”</p> <p>“A grande pressão dum comandante e dum líder é tentar decidir da maneira mais correcta”</p>
COMISSÁRIA PSP	<p>“A mais nova na Esquadra era mesmo eu, a comandante”</p> <p>“Nunca senti resistência por ser mulher”</p> <p>“Isso tem a ver com a postura que nós assumimos quando chegamos”</p> <p>“Valemos como comandantes e como líderes, não pela idade que temos, não pelo sexo que temos, mas pela postura e pela forma de estar que assumimos”</p> <p>“Já haviam outras Oficiais a comandar Esquadras e portanto, não sendo “novidade”, não senti qualquer diferença de tratamento”</p> <p>“Temos de pensar é que somos o comandante e que as ordens que nós damos, sendo legítimas e legais, são para cumprir e ponto final”</p>

**Quadro 7.11: Respostas à questão 2 da entrevista.**

QUESTÃO 2	Que estratégia adoptou para fazer face a essas dificuldades?
TENENTE GNR ADMINISTRAÇÃO	<p>“Conseguir dar-mos bem com eles e não ser demasiado rígida”</p> <p>“O importante é saber dar e receber e haver respeito mútuo”</p> <p>“Fazer com que eles sintam que estão mal”</p> <p>“Evito o conflito”</p> <p>“A brincar digo aquilo que penso”</p>
TENENTE GNR ARMAS	<p>“Tomar sempre a decisão no momento, independentemente de ser a mais correcta”</p> <p>“Manter os nossos homens a par das decisões e saber decidir no momento certo e na hora certa”</p>
COMISSÁRIA PSP	<p>“Nós as mulheres já somos comandantes, líderes”</p> <p>“Não se pode conseguir isso à base da discriminação positiva (...) isso é que pode gerar problemas entre pares”</p> <p>“Nós mulheres devemos conquistar um lugar por aquilo que profissionalmente valemos, ou seja, por aquilo que efectivamente demonstramos e por todo o trabalho que concretizamos”</p> <p>“Não nos deve ser vedado nada mas também não deve ser facilitado só por sermos mulheres”</p> <p>“O mais importante é não aceitarmos a discriminação positiva mas chegarmos aos sítios porque temos competências para tal”</p>

**Capítulo 7 – Apresentação dos Resultados**

**Quadro 7.12: Respostas à questão 3 da entrevista.**

QUESTÃO 3	Alguma vez sentiu algum tipo de discriminação (positiva ou negativa)?
TENENTE GNR ADMINISTRAÇÃO	<p>“A nível de discriminação, pelo facto de ser mulher nunca tive problemas”</p> <p>“Na minha área homem e mulher conseguem desempenhar as mesmas funções”</p> <p>“Numa cerimónia o facto de dizerem que querem duas mulheres para levar a bandeja é discriminação”</p> <p>“A discriminação positiva, por vezes, provem dos mais antigos, em situações estratégicas, como é o exemplo da reunião de chefia no MAI (...) é uma vantagem nós mulheres podermos dizer o que quisermos”</p> <p>“Era-me permitido dizer coisas aos meus superiores que, se fosse homem, era levado mais a mal”</p>
TENENTE GNR ARMAS	<p>“Sempre. Culturalmente (e não institucionalmente) está instituído”</p> <p>“Certos tipos de discriminação positiva têm a ver com a nossa educação”</p> <p>“Como mulheres, pela nossa maneira de estar, existe a tendência de nos protegerem mais”</p> <p>“Discriminação negativa também existe e às vezes até mesmo da população civil, que nos olha com alguma curiosidade e com algum receio”</p> <p>“Essa discriminação acaba por diminuir com o tempo”</p>
COMISSÁRIA PSP	<p>“Não, não senti”</p> <p>“Atitudes de boa educação, como por exemplo, deixar passar a senhora primeiro, não devem ser vistas como actos discriminatórios positivos, são apenas regras de cortesia e boa educação, que considero que devem manter-se”</p> <p>“Não podemos nunca deixar que nos tratem como “princesinhas”! Isso é errado”</p> <p>“Tratarem-nos excepcionalmente bem, como bibelôs, só porque somos mulheres, não, obrigado”</p> <p>“Nunca senti nenhum paternalismo nem protecção por ser mulher mas já o observei, quer na minha Instituição, quer noutras, penso que é normal acontecer, embora não concorde.”</p> <p>“Sermos íntegras e coerentes facilita a integração do ponto de vista do género. Aliás, sermos autênticas é bom para tudo, para estarmos bem na vida”</p>

**Quadro 7.13: Respostas à questão 4 da entrevista.**

QUESTÃO 4	Como pensa que os seus subordinados lidam com o facto de terem uma mulher a comandá-los/ chefia-los?
TENENTE GNR ADMINISTRAÇÃO	<p>“Isso tem a ver com a nossa personalidade e não com a diferença de género”</p> <p>“Em Administração tenho outro tipo de iniciativa que nas Armas não se tem”</p> <p>“Sou muito humana e os meus subordinados lidam bem com isso, como é óbvio</p> <p>“Actualmente só trabalho com mulheres e nunca tive problemas porque tenho muita frontalidade”</p> <p>“Estagiei com uma mulher que foi muito exigente e foi uma ótima professora”</p>
TENENTE GNR ARMAS	<p>“Existe sempre a fase inicial do preconceito, da desconfiança”</p> <p>“Essa fase é totalmente ultrapassada quando nós conseguimos ter a confiança dos nossos homens”</p> <p>“A fase do preconceito deixa de existir porque eles olham para nós enquanto comandantes e não enquanto mulher ou homem”</p> <p>“Ao início eles reagem com estranheza porque é normal. Somos poucas, somos ainda novidade a comandar nalgumas situações na Instituição e por isso olham para nós com alguma curiosidade”</p>
COMISSÁRIA PSP	<p>“Nunca tive problemas por ser mulher”</p> <p>“Para eles, serem comandados por uma mulher ou por um homem é igual”</p> <p>“Interessa é sermos sempre o exemplo para eles estando ao seu lado quando eles precisam e repreendendo quando é necessário. Porque ser comandante é exactamente isto, é procurar permanentemente este equilíbrio”</p> <p>“Se o polícia sentir que tem alguém que o trata como um verdadeiro ser humano, que dá o exemplo e que tenta incessantemente passar do comando para a liderança, não interessa se é homem ou mulher”</p> <p>“Tem a ver como é que nós somos, como pessoas e como comandantes”</p>

## **CAPÍTULO 8**

### **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **8.1 DISCUSSÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS**

##### **8.1.1 CATEGORIA DE OFICIAIS**

Nesta fase do trabalho irá fazer-se a análise das respostas das inquiridas nos questionários. Esta análise irá ser feita discriminadamente, por categorias, começando por se analisar as respostas das Oficiais, seguidamente as das Sargentos e por último as das Guardas.

Assim sendo, a primeira questão a ser colocada no questionário foi: “Quais as motivações que estiveram na base da sua decisão de concorrer à GNR?”.

As seis Oficiais deram diferentes respostas, sendo que as CA referidas por mais do que uma Oficial foram: “gosto pela vida policial” e “serviço útil à comunidade”.

A segunda questão a ser colocada foi: “Será que conseguiu realizar todas as expectativas que tinha quando ingressou na GNR? Porquê?”. Nesta questão todas as inquiridas responderam que ainda não realizaram todas as expectativas, embora contem realizá-las. Ora, esta resposta era prevista, visto que estas Oficiais têm em média 27 anos de idade e ingressaram nos quadros da GNR em 2005 e, portanto, têm apenas três anos de serviço efectivo.

Finalmente, a terceira questão a ser colocada foi: “Sente-se satisfeita no desempenho da sua profissão? Porquê?”. Todas as inquiridas responderam que se sentem satisfeitas e justificaram-no de várias formas. As CA mencionadas por mais do que uma inquirida foram: “gosto pela função”, “dinamismo” e “contributo pessoal para a GNR”.

Estabelecendo a relação entre as questões dois e três e, indo ao encontro do que foi exposto na Parte Teórico-Conceptual do presente trabalho, torna-se possível estabelecer uma relação entre a não realização das expectativas e a satisfação. Neste caso, as inquiridas referem que ainda não realizaram todas as expectativas que tinham quando ingressaram na GNR. Uma das interpretações que pode ser retirada é a de que estas Oficiais ainda não realizaram todas as expectativas porque ainda são novas. Ora, como foi explanado na Parte Teórico-Conceptual, a satisfação profissional é função da discrepância entre as expectativas e os resultados. E, segundo Graça (2000), um indivíduo está satisfeito quando os resultados superam as expectativas ou quando as igualam. No presente caso, as Oficiais ainda não obtiveram os resultados pretendidos e ainda não realizaram as suas

expectativas, devido ao facto de ainda se encontrarem no início das suas carreiras. Neste caso concreto pode considerar-se que os resultados estão ao nível das expectativas e que, por conseguinte, dão origem ao sentimento de satisfação na sua profissão.

### **8.1.2 CATEGORIA DE SARGENTOS**

Passando agora à análise das respostas das Sargentos às mesmas questões, como é visível no Quadro 7.4, ambas referem diferentes motivações que estiveram na base da sua decisão de concorrer à GNR: “estabilidade profissional e financeira”, “serviço útil à comunidade”, entre outros.

Relativamente à questão dois, uma das inquiridas respondeu que ainda não realizou todas as expectativas que tinha e a outra refere que não conseguiu realizá-las pois não houve progressão na carreira. É que, como se pode observar no Quadro 7.5, esta Sargento contava seguir a carreira de Oficiais mas não o fez. Comparando esta resposta com a resposta à questão um, em que uma das motivações que estiveram na base da sua decisão de concorrer à GNR foi justamente, a possibilidade de progressão na carreira, facilmente se percebe por que razões esta inquirida refere que não conseguiu realizar todas as expectativas.

Quando lhes é questionado se se sentem satisfeitas no desempenho da sua profissão, ambas respondem afirmativamente. Assim, ambas referem a CA “gosto pela função”, como se pode ver no Quadro 7.6, havendo ainda uma inquirida que menciona o reconhecimento por parte dos seus chefes directos. Esta inquirida diz que não conseguiu realizar todas as expectativas mas, para ela, o reconhecimento dos seus chefes directos é importante para que se sinta satisfeita na sua profissão.

### 8.1.3 CATEGORIA DE GUARDAS

Nesta fase irá proceder-se à análise das respostas dadas pela categoria de Guardas. Desta forma, como se pode observar no Quadro 7.7, as inquiridas mencionaram um vasto leque de motivações que as levaram a ingressar na GNR. As motivações com uma maior incidência de respostas foram: “estabilidade profissional e financeira”, “gosto pela vida militar” e “gosto pela vida policial”. É de salientar que todas elas pertenciam a um dos Ramos das FA pois, como já foi referido na Parte Teórico-Conceptual, uma das condições de admissão ao CFP era precisamente a de ter cumprido o SEN num dos ramos das FA. Talvez por esse motivo a CA “gosto pela vida militar” tivesse sido mencionada por várias inquiridas. Tal como o “gosto pela vida militar”, fizeram menção ao “gosto pela vida policial”. De facto, a GNR é uma FS constituída por militares, logo, não é de admirar que sejam referidas estas duas CA em simultâneo. Quanto à CA “estabilidade profissional e financeira”, poderá ter sido mencionada devido ao facto das inquiridas se encontrarem em Regime de Contrato e desejarem um emprego mais estável. Relativamente à questão dois, como se pode ver no Quadro 7.8, apenas a inquirida 3 refere que conseguiu realizar todas as expectativas que tinha, visto que seguiu a carreira que pretendia. Por sua vez, as inquiridas 6, 8 e 11 referem que ainda não realizaram todas as expectativas que tinham no momento do ingresso na GNR mas que ainda contam realizá-las. Atentando agora nas respostas negativas a esta questão por parte das inquiridas 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10 e 12, importa averiguar as razões que elas apresentaram. Assim sendo, verifica-se que metade das inquiridas disse que não conseguiu realizar todas as expectativas porque tem outras prioridades. E que prioridades serão estas? Como é visível nas suas respostas, a família, ou melhor, os filhos, são a prioridade destas mulheres. Outra CA referida por três inquiridas foi a “progressão na carreira”, sendo que duas delas também tinham referido a CA “outras prioridades”. Ora, neste aspecto será possível estabelecer uma relação entre estas CA? Ou seja, será que o facto de terem surgido outras prioridades fez com que não tivesse havido progressão na carreira? Especificando ainda mais, será que o facto de serem mães dificultou a progressão nas suas carreiras? É uma questão que, em caso de resposta afirmativa, interessa estudar de forma mais aprofundada.

Tratando agora das respostas à questão três, que se podem ver no Quadro 7.9, é notório que um terço das inquiridas diz que não se sente satisfeita no desempenho da sua profissão. Justificam-no de diferentes formas mas a CA mais mencionada foi a “falta de apoio da GNR”. Estabelecendo uma relação entre a segunda e terceira questão, constata-se que todas as inquiridas que afirmaram não estar satisfeitas na sua profissão, referiram não ter conseguido realizar todas as expectativas que tinham, não colocando a hipótese de algum dia chegarem a realizá-las. Ora, como já foi referido anteriormente, parece haver uma

relação entre expectativas e satisfação. Se uma pessoa não consegue realizar as expectativas que tinha, tal facto pode gerar sentimentos de frustração, e, por conseguinte, insatisfação. Por sua vez, dois terços das inquiridas revelam sentir-se satisfeitas na sua profissão. Quando lhes foi solicitado que o justificassem, todas elas mencionaram a CA “gosto pela função”. Foram ainda referidas em simultâneo outras CA, tais como, “transmissão de conhecimentos”, “reconhecimento”, “camaradagem” ou “disponibilidade”. Ora, dado que várias inquiridas dizem que se sentem satisfeitas porque gostam das funções que desempenham actualmente, parece também esta ser uma questão interessante para explorar em estudos futuros. Sendo a GNR uma instituição com um vasto leque de áreas e funções, parece assumir uma importância fulcral a colocação das pessoas em locais onde elas se sintam bem e se sintam úteis para a instituição.

Comparando agora as respostas por categorias, no que respeita à primeira questão, as CA “gosto pela vida militar” e “serviço útil à comunidade” são as únicas referidas por todas as categorias como sendo motivações para concorrer à GNR. As CA “estabilidade profissional e financeira”, “novidade” e “progressão na carreira” foram mencionadas pelas categorias de Sargentos e Guardas. Não é de estranhar aqui a CA “novidade” como sendo uma motivação para concorrer à GNR, pois estas mulheres foram as primeiras a ingressar nessa instituição.

Relativamente à segunda questão, todas as Oficiais referem que ainda não conseguiram realizar todas as expectativas. Quanto às Sargentos, uma delas também diz que ainda não conseguiu, enquanto que a outra refere não ter conseguido devido ao facto de não ter progredido na carreira. Na categoria de Guardas, um quarto das inquiridas ainda pensa que as suas expectativas possam ser realizadas, enquanto que mais de metade afirma não ter realizado as expectativas e que não as prevê realizar. Aqui interessa salientar que a idade média das inquiridas na categoria de Guardas é de 36 anos.

Em relação à terceira questão, todas as Oficiais e Sargentos afirmam sentir-se satisfeitas no desempenho da sua profissão. Todavia, na categoria de Guardas, um terço das inquiridas refere não estar satisfeita na sua profissão.

## **8.2 DISCUSSÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS**

De seguida irá ser feita uma análise a todas as respostas dadas pelas entrevistadas e a respectiva comparação, com o intuito de detectar pontos concordantes e discordantes.

Posto isto, a primeira questão a ser colocada foi: “Quais as dificuldades que sente decorrentes do facto de ser mulher e assumir funções de comando/chefia?”. A Tenente de

GNR/ADM refere não sentir dificuldades pelo facto de ser mulher. Porém, a tenra idade com que começou a desempenhar funções de elevada responsabilidade constituiu uma dificuldade para esta Oficial, embora agora já considere ter sido ultrapassada. Outra dificuldade que menciona é a de nunca ter conseguido passar despercebida. Já a Tenente de GNR Armas refere que, como mulher, tem mais dificuldades em ganhar proximidade com os seus subordinados. Mas para esta Oficial, a grande dificuldade é o exercício do comando, sendo que não o discrimina em função do género, ou seja, comandar é difícil, tanto para uma mulher como para um homem. Na sua perspectiva, a grande dificuldade que um comandante tem é tomar certas decisões. Atentando agora à resposta da Comissária da PSP, é notório que o factor idade constituiu uma dificuldade quando terminou o curso. Pelo facto de ser mulher considera não ter sentido dificuldades, até porque o exercício do comando por parte de mulheres já não é novidade na sua instituição. Fazendo uma comparação entre as respostas das entrevistadas, são notórias algumas semelhanças no que toca às dificuldades sentidas pelas mulheres com funções de comando/chefia. Assim sendo, a Tenente de GNR/ADM e a Comissária da PSP referem a idade como sendo uma dificuldade no exercício do comando. O discurso da Tenente de GNR/ADM dá a entender que, na sua área, as dificuldades sentidas pelas Oficiais são menores do que as sentidas pelas suas camaradas Oficiais das Armas. Isto parece ir ao encontro do que Carreiras (2008)<sup>7</sup> afirma:

*“há uma grande variedade de problemas que as mulheres sentem, quer porque são minoria, quer porque são mulheres, quer porque estão numa organização onde a masculinidade, culturalmente, é muito dominante ainda, e nos contextos das Academias ou das áreas mais operacionais esses problemas ainda se sentem muito”.*

A segunda questão a ser colocada foi a seguinte: “Que estratégia adoptou para fazer face a essas dificuldades?”. Como pode ser observado no Quadro 7.11, a Tenente de GNR/ADM enfatizou mais determinados aspectos das relações humanas como o “respeito mútuo” ou o “evitar o conflito”. Por sua vez, para colmatar a dificuldade de aproximação dos seus subordinados, a Tenente GNR Armas opta por mantê-los informados das suas decisões. Quanto à dificuldade na tomada de decisão, ela prefere decidir sempre no momento, independentemente dessa decisão ser a mais correcta. Por último, o discurso da Comissária da PSP aponta para a rejeição da discriminação positiva como sendo a sua estratégia. Comparando as respostas das três entrevistadas, nota-se que as formas de reagir às dificuldades acima mencionadas são diferentes, como aliás não podia deixar de ser, dado que essas dificuldades não são as mesmas.

A terceira questão a ser feita foi a seguinte: “Alguma vez sentiu algum tipo de discriminação (positiva ou negativa)?” Como é visível no Quadro 7.12, a Tenente de GNR/ADM salienta a existência de discriminação positiva na sua instituição e, para além disso, afirma já ter sentido isso na primeira pessoa, ao reconhecer que lhe é permitido dizer coisas aos seus

---

<sup>7</sup> Entrevista integral em Apêndice A.

superiores hierárquicos que aos seus camaradas masculinos não o é duma forma tão tolerada. Já a Tenente de GNR Armas afirma que a discriminação positiva existe e que é fruto da sociedade em que estamos inseridos, ou seja, é uma questão cultural. Quanto à discriminação negativa, refere já a ter sentido e, por vezes, até mesmo da população civil. Saliencia, no entanto, uma certa dissipação deste tipo de discriminação, ou seja, com o decorrer do tempo ela acaba por diminuir. Por seu turno, a Comissária da PSP afirma nunca ter sentido nenhum tipo de discriminação. Segundo esta Oficial, o facto de se deixar passar uma senhora em primeiro lugar, por exemplo, faz parte das regras de boa educação, e como tal, não entende isso como sendo um acto discriminatório positivo. Os discursos da Tenente de GNR Armas e da Comissária da PSP têm alguns pontos convergentes, na medida em que ambas afirmam que certos comportamentos (que se enquadram num contexto de discriminação positiva) são uma questão de boa educação e que ocorrem porque culturalmente são práticas comuns. As Oficiais da GNR reconhecem que já sentiram essa tal discriminação positiva, ao contrário do que ocorre com a Oficial da PSP, que afirma nunca a ter sentido. Contudo, diz que já a observou na sua instituição, embora não concorde. Tal como na resposta à segunda questão, parece haver uma certa reacção à discriminação positiva por parte desta Oficial. Isto vai ao encontro do que Carreiras (2008)<sup>8</sup> afirma:

*“existe uma forte reacção entre as Oficiais (...) ao que se chama a discriminação positiva. A ideia de que as mulheres gozam ou poderiam gozar de certos privilégios no sentido de ajudar a integração, quer sobre a forma de políticas institucionais, quer sobre a forma de protecção ou de paternalismo, é muito rejeitada pelas próprias mulheres Oficiais”.*

Finalmente foi colocada a questão: “Como pensa que os seus subordinados lidam com o facto de terem uma mulher a comandá-los/ chefiá-los?”, como se pode ver no Quadro 7.13. Assim sendo, a Tenente de GNR/ADM refere que o facto de ajudar nada tem que ver com o género da pessoa mas sim com a sua personalidade. A Tenente de GNR Armas, no entanto, refere que existe sempre uma fase inicial do preconceito e desconfiança mas que, com o decorrer do tempo, é ultrapassada. Afirma ainda que os camaradas a olham com alguma curiosidade pois na sua instituição é ainda novidade ver-se uma mulher a comandar. Finalmente, a Comissária da PSP diz que os homens sentem que ser-se comandado por um homem ou por uma mulher é igual, pois o que varia é a capacidade de comando e de liderança da pessoa. Confrontando esta resposta com a da Tenente de GNR/ADM, nota-se que ambas defendem que a personalidade da pessoa é que vai influenciar a percepção que os homens têm do seu superior e não o género.

---

<sup>8</sup> Entrevista integral em Apêndice A.

## **CAPÍTULO 9**

### **CONCLUSÕES**

Relativamente ao primeiro objectivo proposto, ou seja, perceber quais as motivações que estiveram na base da decisão das militares de ingressar na GNR, conclui-se que existem motivações comuns às categorias de Oficiais, Sargentos e Guardas. Assim sendo, o gosto pela vida militar e policial, o serviço útil à comunidade e a novidade surgem como sendo as motivações que estiveram na base da decisão das militares de todas as categorias.

O segundo objectivo consistia em averiguar se as expectativas que as mulheres tinham aquando do seu ingresso na GNR se cumpriram. Neste ponto todas as Oficiais inquiridas disseram que ainda não conseguiram realizar as suas expectativas. Isto parece dever-se ao facto de se encontrarem no início da carreira e de terem em média 27 anos de idade. No que respeita à categoria de Guardas, várias inquiridas responderam que não conseguiram realizar as suas expectativas. As razões apresentadas são várias mas a CA “outras prioridades” foi a mais invocada por estas militares. Estas prioridades são a família, da qual fazem parte os seus filhos. Também a progressão na carreira foi apontada por algumas inquiridas. Daqui conclui-se que o facto de serem mães parece estar associado à não progressão na carreira e, conseqüentemente, à não realização das expectativas iniciais. Todavia, não se pode permitir que a maternidade, ou outras situações de carácter fisiológico, sejam motivos de uma não integração plena de mulheres na GNR. Deixa-se, pois, a sugestão para que futuramente se realize um estudo com o intuito de averiguar a influência da maternidade na progressão da carreira e ainda de apurar se a GNR oferece, efectivamente, todo o apoio que as militares necessitam. Enfatiza-se esta questão pois, segundo o disposto no artigo 29.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 99/ 2003, de 27 de Agosto, todos os trabalhadores têm direito ao pleno desenvolvimento da sua carreira profissional, independentemente do género.

Posto isto, também se propôs avaliar em que medida é que a realização das expectativas está relacionada com a satisfação das militares. Neste ponto interessa referir que existe uma relação entre as expectativas e a satisfação das pessoas. Portanto, a expectativa é o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento. Ou seja, a pessoa antevê que determinados comportamentos levarão ao alcance de determinados objectivos. E, segundo o que algumas das teorias defendem, como sejam a Teoria da Expectativa e a Teoria da Fixação de Objectivos, no contexto laboral, as expectativas estão relacionadas com os objectivos, que, por sua vez, estão relacionados com a satisfação. Desta forma, uma pessoa que ainda não tenha conseguido realizar as suas expectativas e que ainda tenha objectivos que pretende alcançar, encontra-se satisfeita. Cabe aqui

salientar que estes objectivos podem ser definidos pela própria pessoa, como também pela organização na qual se encontre inserida. Portanto, parece importante salientar a necessidade de a GNR perceber quais as expectativas que as pessoas têm quando ingressam na instituição (o que já se estuda) mas também averiguar *à posteriori* se essas expectativas se cumpriram ou não e perceber porquê. Também se julga importante avaliar, para além da satisfação, a motivação de todos os militares, visto que uma pessoa motivada tende a obter melhores níveis de desempenho na realização das tarefas.

Passando agora à questão das Oficiais, ou seja, saber quais as suas dificuldades, parece que, pelo facto de serem mulheres, tais dificuldades não se colocam, embora uma entrevistada refira que numa fase inicial as mulheres têm mais dificuldade em ganhar proximidade com os seus subordinados. Ao que se apurou, existem dificuldades relacionadas com o comando de pessoas e que, portanto, são transversais a todos os Oficiais, independentemente do género. Comparando as respostas das Oficiais da GNR com as da PSP, apesar desta instituição já ter Oficiais femininas há mais tempo (recorde-se que as duas Oficiais mais antigas têm o posto de Intendente) as dificuldades sentidas, aparentemente, são as mesmas.

Finalmente, em relação às estratégias adoptadas pelas Oficiais das FS, cabe salientar que parece denotar-se um certo conformismo na Tenente de GNR/ADM, devido à atitude cooperativa e equilibrada que demonstra no relacionamento com os seus camaradas masculinos. Este comportamento encaixa-se em outros que foram mencionados na parte teórico-conceptual. As estratégias da Tenente de GNR Armas prendem-se mais com a questão da tomada de decisão, o que é lógico, visto grande parte das suas dificuldades estarem relacionadas com o comando e liderança. Por sua vez, a Comissária da PSP adopta a estratégia de não aceitar a discriminação positiva e afirmar vincadamente que as mulheres não devem ocupar determinadas funções em função do género, mas sim das suas competências. Embora as Oficiais aparentem não sentir dificuldades pelo facto de serem mulheres e assumir funções de comando/chefia (ocupando, portanto, uma posição mais atípica nas suas instituições), o que é verdade é que elas adoptam algumas estratégias para as ultrapassar, que vão ao encontro daquelas que são as estratégias adoptadas pelas Oficiais das FA. Ora, se mencionam tais estratégias, não será legítimo pensar-se que as dificuldades das Oficiais das FS serão semelhantes às das FA e que surgem devido à sua condição feminina? Aparentemente, as dificuldades das Oficiais das FS são semelhantes, embora a PSP já conte com a sua presença há mais tempo. Querirá isto dizer que, por exemplo, daqui a uma década as Oficiais da GNR irão sentir as mesmas dificuldades que sentem actualmente? Seria importante fazer um estudo mais exaustivo, no sentido de detectar todas aquelas dificuldades sentidas pelas Oficiais da GNR, à semelhança do que já foi feito nas FA, para ver se a GNR está realmente preparada para a sua plena integração.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros:

Carmo, H., Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto – Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carreiras, H. (1997). *Mulheres nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Edições Cosmos.

Carreiras, H. (2002). *Mulheres em Armas – A Participação Militar Feminina na Europa do Sul*. Lisboa: Edições Cosmos.

Carrilho, L. (2007). *Generais e Almirantes de Amanhã – As Forças Armadas no Feminino*. Porto: Edições Afrontamento.

Cunha, M. P., Marques, C. A. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Leitão, D. M. V., Rosinha, A. P. (2007). *Manual de Ética e Liderança – Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

McClelland, D. C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Sampieri, R., Collado, C. H. & Lúcio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.

## Artigos publicados em Periódicos:

Alegria, L. (1998). Origens sociais e Satisfação Organizacional: Um Estudo Exploratório no Agrupamento Alfa da Brigada Ligeira de Intervenção. *Revista de Psicologia Militar*, (11), pp. 185-216.

Alves, J. H. E. (1999). A Mulher e as Forças Armadas Portuguesas. *Revista Nação e Defesa*, (88), pp. 71-80.

Babo, T. C. (1998). Os Modelos Femininos e a Formação do Grupo. *Revista de Psicologia Militar*, (11), pp. 115-121.

Carreiras, H. (1998). A Participação Militar Feminina em Operações de Peacekeeping. *Revista de Psicologia Militar*, (11), pp. 107-113.

Carreiras, H. (2004). Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspectiva Comparada. *Revista Nação e Defesa*, (107), pp. 61-88.

Carreiras, H. (2004). Mulheres em Contextos Atípicos: Lógicas de Exclusão e Estratégias de Integração Feminina nas Forças Armadas. *Revista Etnográfica*, Vol. VIII (1), pp. 91-115.

Castelão, M. P. L. (1999). Homens e Mulheres em Armas – Duas Dinâmicas de Identidade? *Revista Nação e Defesa*, (88), pp. 113-134.

Garcia, M. (1998). As Mulheres no Exército. *Revista de Psicologia Militar*, (11), pp. 37-48.

Sampaio, N., Luís, R., Fazendeiro, H. (2003). *Revista de Psicologia Militar*, (14), pp. 41-54.

VV.AA (1971). Alistamento e Instrução das Novas Guardas da Polícia de Segurança Pública, *Revista Polícia Portuguesa*, (3), p. 3.

## Teses e Monografias:

Carreiras, H. (1994). *Mulheres - Soldados ou Soldados – Mulheres? Um Estudo sobre a Participação Feminina nas Forças Armadas Portuguesas*, Dissertação de Mestrado em Sociologia. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Marinho, L. P. (2001). *Polícia de Segurança Pública: Adaptação e Integração Profissional dos Elementos Femininos com Funções Policiais*, Dissertação Final de Licenciatura em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

## **Outros Trabalhos:**

Almeida, A., António, C. (2006). *Análise de Expectativas face ao Ingresso na GNR no Concurso de Admissão de Praças de 2005/2006, Relatório no âmbito da Cadeira de Psicologia Social e das Organizações*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Faria, J. (2003). *Caracterização Sócio-Demográfica e Análise das Motivações para Adesão à GNR, dos Candidatos ao Curso de Formação de Praças de 2003/04, Relatório do Gabinete de Psicologia da Guarda Nacional Republicana*. Lisboa.

## **Endereços Electrónicos:**

Diário da República Electrónico

[www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Possibilita a investigação de vários diplomas legais.  
(Acedido em 3 de Julho de 2008).

Guarda Nacional Republicana

[www.gnr.pt](http://www.gnr.pt)

Contém informações referentes à Guarda Nacional Republicana.  
(Acedido em 28 de Junho de 2008).

Polícia de Segurança Pública

[www.psp.pt](http://www.psp.pt)

Apresenta informações relativas à Polícia de Segurança Pública.  
(Acedido em 28 de Junho de 2008).

Motivação e Satisfação no trabalho

[www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html](http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos36.html)

(Acedido em 30 de Junho de 2008).

## **APÊNDICES**

# APÊNDICE A

## MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS MILITARES



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares – GNR

TPO-GNR/INFANTARIA 2007/2008

Trabalho de Investigação Aplicada

QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DO TEMA

“A INTEGRAÇÃO DE MULHERES NA GNR”

Questionário realizado por:

Aspirante GNR/INF Irina de Fátima Henriques Lopes

Orientadora: Tenente GNR/INF Ana Patrícia Cardoso Lopes

Queluz, 23 de Junho de 2008

O presente questionário surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, cujo tema é “A Integração de Mulheres na GNR” e destina-se às Oficiais da GNR que ingressaram nos quadros desta instituição no ano de 2005 e às Sargentos e Guardas que ingressaram em 1995.

O mesmo é constituído por 3 (três) questões de resposta aberta e é anónimo e confidencial. Os dados obtidos destinam-se exclusivamente à realização do supra mencionado trabalho, pelo que agradeço a sua colaboração.

Antes de preencher o questionário, por favor leia as perguntas todas.

Irina de Fátima Henriques Lopes

ASP INF

# Questionário

## Elementos biográficos/profissionais

Posto:

Idade:

Situação conjugal:

N.º de filhos:

Habilitações literárias completas:

Arma/Serviço:

Funções actuais:

## Situação profissional

1. Quais as motivações que estiveram na base da sua decisão de concorrer à GNR?

---

---

---

2. Sente que conseguiu realizar todas as expectativas que tinha no momento do ingresso na GNR? Porquê?

---

---

---

3. Sente-se satisfeita no desempenho das suas funções? Porquê?

---

---

---

FIM

## APÊNDICE B

### ENTREVISTA À PROFESSORA DOUTORA HELENA CARREIRAS

**1. Na sua obra “Mulheres em Armas – A Participação Militar Feminina na Europa do Sul” afirma que “é num contexto que podemos considerar de relativa abertura, embora rodeado de hesitações, que teve início a entrada de mulheres nas FAP”. Agora o que pensa em relação a esta “relativa abertura”? Manteve-se ou o cenário mudou com o passar dos anos?**

R: Temos pouca informação sistematizada e abrangente para poder dizer se realmente a situação se alterou substancialmente desse ponto de vista. Há alguns indicadores que entretanto, pensando em estudos que foram realizados, que não são tão favoráveis. Dou-lhe por exemplo o caso de um estudo realizado junto ao primeiro contingente que foi para as missões da IFOR e SFOR na Bósnia, em que se colocavam algumas questões sobre a presença de mulheres, e as opiniões aí já não eram tão favoráveis, sobretudo entre as classes de Praças (não tanto em termos de Oficiais e Sargentos). Também num trabalho mais recente que tive a ocasião de fazer, que não é um inquérito alargado, mas que consistiu em entrevistas a Oficiais homens e mulheres dos três Ramos das FA, que foi um trabalho feito no ano de 2000, já notei que poderiam haver algumas resistências. Ou seja, presumo que o clima de abertura se mantém no sentido de que não é de todo posto em causa que as mulheres possam entrar e servir nas FA, que se vai aceitando progressivamente a sua presença nas fileiras, que se vai rotinizando a sua presença e que isso permitiu ultrapassar algumas das hesitações de tipo cultural que existiriam nalguns contextos. Mas também admito que o facto das mulheres estarem a progredir agora na hierarquia venha, por exemplo, colocar outro tipo de problemas e que, portanto, dessas entrevistas já percebi também que em certas áreas entre certas categorias de pessoal a aceitação não é tão grande. Ou seja, há que distinguir, por exemplo, áreas mais operacionais e situações de maior concorrência hierárquica (nas Academias Militares isso sempre foi nítido, na medida em que é um contexto muito competitivo). Eu creio que há alguns problemas e obstáculos que se vão fazendo sentir e que provavelmente hão-de ter alguns reflexos, mas era preciso fazer um estudo mais aprofundado nesta altura, que ainda não temos feito. Eu conto, justamente agora no projecto que tenho, retomar essa questão das mulheres. Houve um livro escrito também sobre a situação das mulheres por uma investigadora, Luísa Carrilho, mas baseado em entrevistas, ou seja, também com informação mais limitada. Portanto, creio que é possível dizer que não se revelaram, pelo menos publicamente e de forma muito clara, os grandes obstáculos ou grandes resistências, mas quando se trata de certos níveis de integração de mulheres em especialidades mais operacionais, por exemplo, ou em certas áreas operacionais ou em certos contextos de

maior concorrência, aí os problemas acho que existem e as resistências continuam a ser presentes.

**2. Na mesma obra refere que “ultrapassada a fase de grande protagonismo do início dos anos 90, no espaço de uma década, o tema da participação militar feminina praticamente desaparece como objecto de atenção na imprensa e, por essa via, muito provavelmente também da opinião pública em geral. Será portanto uma questão para o futuro a de saber se se trata dum “eclipse” duradouro, ou se as circunstâncias particulares, nomeadamente as relacionadas com problemas de recrutamento e retenção, induzirão uma nova visibilidade pública sobre o tema das mulheres nas FA”. Já chegou a alguma conclusão relativamente a este ponto?**

R: Eu acho que ainda não houve uma alteração a essa tendência que me referia. O “eclipse” tem a ver com o estudo a uma análise de imprensa que foi feita e que tentou quantificar a presença de artigos sobre mulheres militares. O diagnóstico, por um lado revela algo positivo, que é o facto de, deixando de ser novidade, é um tema que é um pouco absorvido; é uma realidade que se banaliza e que, eventualmente, não houve problemas suficientemente graves para voltar à praça pública em termos generalizados. Mas até já dão indicações de que quando as mulheres estão em áreas mais operacionais, ou quando vão ser colocadas em lugares de maior responsabilidade e poder, a visibilidade pode voltar, mas agora numa forma negativa. Isto é, os problemas que isso pode eventualmente causar e que, na minha perspectiva tem sobretudo fundamentos do tipo cultural mas, dum modo geral, se exceptuarmos esses casos, não houve uma nova visibilidade. Isso é positivo e corresponde a essa rotinização da presença feminina nas fileiras. Portanto, ainda não detecto uma alteração de tendência. Há assim uma espécie de absorção do fenómeno da integração de mulheres nas FA do ponto de vista da opinião pública. Estamos agora aqui a falar do ponto de vista da opinião pública. Inicialmente era a novidade e também não admira que tivesse havido muita atenção dada à presença das mulheres, muito mais na perspectiva do pitoresco do que da tentativa de fazer uma análise muito mais aprofundada do impacto que isso poderia vir a ter numa organização tradicionalmente masculina.

**3. Ainda na referida obra diz que “cinco áreas fundamentais deveriam merecer a atenção dos decisores políticos: liderança, equipamentos e processo de trabalho, conciliação entre família e a profissão militar, convivência e relações inter-sexos, instituição de programas de monitorização e acompanhamento de políticas e práticas ao nível do recrutamento, colocação e progressão das mulheres na carreira militar”. Tem conhecimento se algumas destas áreas já foram alvo de atenção pelos decisores políticos?**

R: Devo confessar-lhe, e até agradeço que me faça essa pergunta, gostaria que alguém me fizesse no interior da própria instituição ou entre os dirigentes políticos. Embora os meus estudos tivessem sido sempre apoiados, tanto do ponto de vista da instituição militar, como do ponto de vista dos políticos responsáveis pela formação de Política, nunca houve medidas tomadas no sentido de tentar fazer um acompanhamento do processo de integração de mulheres mais pensado, mais reflectido, mais a pensar no planeamento do futuro também ou da antecipação de dificuldades que pudessem acontecer. E, portanto, achei que tinha que fazer isso. Agora, passados estes anos, como eu acho que não aconteceu nada, ou seja, não tenho conhecimento de nenhuma medida que tenha sido tomada para favorecer a conciliação da família e da profissão militar, nem mesmo agora que as novas missões obrigam alguns militares a deslocar-se para fora. Não creio que haja nenhum programa de apoio familiar como há noutros países; não creio que tenha havido um reforço dos temas de cursos de formação que já são dados, que tenham em atenção os problemas da integração social nas unidades militares, e de género também. Não tenho, de facto, conhecimento de medidas políticas. Pelo contrário, a única medida política que tive conhecimento e que contestei durante vários anos foi a “exclusão” das mulheres do Dia da Defesa Nacional. Ou seja, isso é uma exclusão entre aspas, na medida em que elas, voluntariamente, podiam ir, mas parecia-me totalmente absurdo que isso fosse uma obrigação para os rapazes e para as raparigas não, dado o objectivo da divulgação, de sensibilização desse dia. E, finalmente agora com este Ministro, vem revogar-se a legislação que obrigava ao recenseamento militar. Portanto, retira a base legal para obrigar apenas os que são obrigados ao recenseamento a ir ao Dia da Defesa Nacional e passa a aplicar-se a todos os jovens, homens e mulheres com 18 anos. Portanto, foi a única medida positiva que foi tomada e que irá aplicar-se agora, a partir do próximo ano. Eu creio que não houve mais medidas. Vou dizer que do ponto de vista de medidas políticas que tenham algum tipo de consagração legal, e daquilo que chegou ao meu conhecimento, de facto não houve nada de muito significativo feito em cada uma dessas áreas.

**4. O que acha que mudou desde que entraram as primeiras mulheres nas FA a nível de opinião pública e dos militares masculinos (subordinados, pares, superiores)?**

R: Eu estou muito curiosa com este meu estudo agora porque incluí um inquérito à opinião pública e aos militares também, para ver que modificações é que terão havido. Há alguns dados recentes. No Ministério da Defesa têm feito inquéritos aos contratados. Fazem inquéritos mais pontuais, em que há algumas questões sobre a entrada de mulheres e eu estou a receber agora esses dados. Ainda não os analisei mas se quiser eu até posso em pouco tempo dar-lhe alguma ideia do que é que mudou no ponto de vista deste grupo que

foi inquirido, que são só os contratados. Mas eu estou interessada até nas opiniões dos militares dos quadros, que aliás até a maior parte da informação que nós tínhamos era de inquéritos que eram feitos aos Oficiais, e portanto, dava para comparar melhor. Eu estou ainda à espera de fazer um inquérito para ver como é que as posições se alteraram ou não. E portanto, não lhe posso dar uma resposta para além da primeira resposta que dei que é a sensação de que há alguns pontos de tensão e até certas áreas onde as dificuldades podem ter crescido, mas que, de um modo geral, a aceitação acaba por se impor. Não sem resistências, não sem tensões, mas essas são mais localizadas numa área do que noutras. É a sensação que tenho e portanto aguardo estudos que possam vir a revelar qual é a tendência. Mas eu penso que, se tivesse que dar um palpite sociológico, mesmo do ponto de vista da opinião pública, existe a ideia que há uma aceitação que se instalou, ou seja, a tendência é de que as pessoas não só aprovam como até acham que, se uma filha ou familiar quisesse ir para as FA, apoiariam e que, de um modo geral, a tendência é de facto a aceitação e uma certa normalização do fenómeno da integração de género nas FA.

**5. Quais pensa serem as principais dificuldades sentidas pelas mulheres militares na actualidade? E em relação às Oficiais, acha que têm dificuldades acrescidas devido à posição que ocupam na hierarquia?**

R: Acho que é uma boa hipótese de trabalho, ou seja, essa ideia de pensarmos que, se há algumas resistências, elas são acrescidas em situações em que as mulheres estão em posição mais atípica, que é a de ter poder e de dirigir homens. Portanto, creio que aquelas mesmas resistências que têm sido detectadas em muitos estudos (não só sobre as FA mas também em situações de mudança social em que as mulheres se integram em ambientes anteriormente masculinos), podem vir a ser acrescidas. No estudo mais recente que fiz entrevistei mulheres e homens Oficiais e um dos temas era o das mulheres em posição de comando. Tenho publicado em português, na Revista Etnográfica uma síntese das dificuldades que as mulheres sentiam e da forma como tentaram adaptar-se e integrar-se; ou seja, as estratégias que desenvolvem para ultrapassar esses obstáculos. Fundamentalmente eu detectei referências a três tipos de obstáculos, pelo facto de se ser mulher (agora independentemente da categoria). As mulheres têm relatado em várias situações que têm, por um lado, pressões no desempenho devido à sua visibilidade. Por outro lado, um certo isolamento social, na medida em que as diferenças entre homens e mulheres acabam por ser sublinhadas e algumas barreiras erguem-se por parte do grupo dominante, neste caso os homens. Por outro lado também a estereotipização. A pessoa é um pouco enclausurada no grupo de mulher. Portanto, é-lhe aplicada uma avaliação e juízos que têm a ver com o facto de ela pertencer a um grupo e não é avaliada como indivíduo autónomo, portanto, são padrões gerais. Por outro lado também se encontra uma forte

reacção entre as Oficiais, tanto na Holanda como em Portugal, ao que se chama a discriminação positiva. A ideia de que as mulheres gozam ou poderiam gozar de certos privilégios no sentido de ajudar a integração, quer sobre a forma de políticas institucionais, quer sobre a forma de protecção ou de paternalismo, é muito rejeitada pelas próprias mulheres Oficiais, e pelos homens igualmente, porque sentem que isso pode ser uma forma de criar iniquidade e justificar as visões dos seus camaradas. Há portanto, outros fenómenos que também se observam e que têm a ver, quanto a mim, com a necessidade que estas pessoas têm de sentir que não são protegidas e, sempre naquele esforço de demonstrar que podem estar numa situação de igualdade e ter bons desempenhos sem esse tipo de medidas positivas (digamos, de discriminação positiva). Um certo padrão de conflitualidade entre as mulheres também é muito típico, e de preferir trabalhar com homens, por exemplo, que não é algo que tenha a ver com a biologia. Eu penso que até tem a ver com a necessidade de nos destacarmos e de nos distanciarmos do estereótipo. E isso acontece muito. É um fenómeno muito reconhecido em situações semelhantes na sociedade. As pessoas querem destacar-se do grupo que está a ser avaliado ou julgado ou estereotipado, enclausurado numa imagem do comum. Portanto, esse artigo descreve esses vários padrões e as estratégias que as mulheres têm para se adaptar, que vão, por exemplo, desde uma estratégia de sublinhar as características femininas, a feminização enfática, até ao contrário, que é de masculinização ou seja, a adopção de características e maneiras de estar mais masculinas, até àquela que é a estratégia dominante, que é algum conformismo, isto é, uma estratégia conservadora de dizer “eu quero fazer o meu trabalho, não quero que olhem demasiado para mim, quero manter as distâncias e passar mais despercebida”. Portanto, há uma grande variedade de problemas que as mulheres sentem, quer porque são minoria, quer porque são mulheres, quer porque estão numa organização onde a masculinidade, culturalmente, é muito dominante ainda, e nos contextos das Academias ou das áreas mais operacionais, isso ainda se sente muito. Provavelmente cada vez menos, porque há uma diminuição dos arquétipos e dos valores militares. Há uma maior civilização das FA. Mas ainda se sentem problemas de várias naturezas, a que vão reagindo depois com diferentes estratégias. E, como lhe disse, isto são dados que eu obtive entrevistando mulheres Oficiais. Faltaria agora ter uma visão mais comparada, que não tenho neste momento, e de perceber se os problemas, as dificuldades e os obstáculos que as mulheres Oficiais sentem, relatam e que depois observamos pelos seus comportamentos, são os mesmos sentidos ou não pelas outras categorias, as de Praças e de Sargentos. E de facto podem existir grandes diferenças. Faltaria, de facto, um olhar mais sistemático sobre as várias categorias. Mas eu penso que pode haver uma partilha deste tipo de diagnósticos por parte de mulheres noutras situações.

**6. Alguns autores defendem que no futuro as novas formas de intervenção nas FA de países membros da OTAN se pautarão mais pela dissuasão em detrimento do combate e portanto, não será necessário fazer tanto uso da força física porque as próprias armas nos darão maiores capacidades. O que pensa em relação a isto?**

R: Isso já é assim desde o pós 2ª Guerra Mundial, quando começam a haver os desenvolvimentos tecnológicos que vêm ocasionar muitas mudanças. E essa lógica da dissuasão já era a lógica dominante até nas relações entre os Estados. São os chamados equilíbrios do medo. Como conceito não é novo. A dissuasão já era um princípio organizador das estratégias militares há muito tempo. Aliás, com a história da dissuasão a propósito do nuclear e do medo pós Guerra Mundial, e portanto durante a Guerra-Fria, isso foi um princípio fundamental. Neste momento o que é verdade é que esta revolução, sobretudo derivada das novas tecnologias e dos novos tipos de armas, altera também a própria organização social no interior da FA. E as novas formas de fazer a guerra, ou de nos prepararmos para ela, vão acabar por ter muitas consequências na própria forma como se estruturam as forças militares. Há algumas tendências que têm sido apontadas em função também desses desenvolvimentos tecnológicos, mas também desenvolvimentos estratégicos no plano internacional. Assim, há cada vez uma maior interpenetrabilidade entre as esferas civil e militar. Isso é uma tendência que já se vinha a sentir a propósito da gestão dos sistemas de armas muito complexa, e isso agora ainda se sente mais. E são as nano tecnologias em todo um conjunto de áreas. É a internacionalização das FA que cada vez trabalham mais, não para uma autoridade ou para um Estado nacional (ao contrário de todos os precedentes históricos), mas para as entidades supranacionais. Cada vez elas trabalham, por sua vez, mais internacionalmente. Há também uma certa diluição das diferenças entre Ramos. Portanto, há aqui tendências gerais que se associam à Revolução nos Assuntos Militares, mas que vão para além disso, e que estão realmente a provocar debates e discussões muito intensas sobre quais são realmente as missões das FA, quais devem ser as missões das FA, qual é a configuração sócio-organizacional mais adequada para levar a cabo essas missões e, portanto, são dados completamente em aberto, tanto quanto eu posso avaliar, pelo menos do ponto de vista da Sociologia. Mas isso tem também consequências no plano da organização social.

## **APÊNDICE C**

### **ENTREVISTA À TENENTE DE GNR/ADMINISTRAÇÃO LÍDIA MAGALHÃES**

**1. Quais as dificuldades que sente decorrentes do facto de ser mulher e assumir funções de chefia?**

R: Pelo facto de ser mulher nunca senti dificuldades. Pelo facto de ser de Administração, tive muito pessoal mais velho a trabalhar comigo. Para eles uma mulher estar a chefiar é novidade. Mas uma pessoa nunca consegue passar despercebida e talvez isso possa ser encarado como sendo uma dificuldade pelo facto de ser mulher. Agora, se, no desempenho do meu serviço, tiver dificuldades em algum tipo de matéria não me coíbo de perguntar, seja a quem for. Em relação a infra-estruturas, penso que hoje em dia já não se sentem muitas dificuldades mas, por exemplo, nos edifícios antigos não há casa de banho para as mulheres. Talvez em Administração as dificuldades sejam diferentes mas gostava de ter a experiência de ser comandante de um Destacamento Territorial numa área operacional para ver essas dificuldades.

**2. Que estratégia adoptou para fazer face a essas dificuldades?**

R: A estratégia que acho que devemos adoptar é conseguir dar-mo-nos bem com eles e não sermos demasiado rígidas. Aliás, o importante é saber dar e receber e haver respeito mútuo. Também me preocupava muito com eles e incentivava-os a estudar. Os mais novos até me chamavam de “madrinha”. Quando vejo que estão errados, por algum motivo, a minha estratégia é fazer com que eles sintam que estão mal. Também se pode dizer que evito o conflito, pois tento não criar problemas. Aliás, tento dizer as coisas numa forma subtil, ou seja, a brincar digo sempre aquilo que penso.

**3. Alguma vez sentiu algum tipo de discriminação (positiva ou negativa)?**

A nível de discriminação, pelo facto de ser mulher nunca tive problemas, até porque na minha área homem e mulher conseguem desempenhar as mesmas funções. Agora, discriminação positiva existe. Por exemplo, numa cerimónia, o facto de dizerem que querem duas mulheres para levar a bandeja é discriminação. Essa discriminação positiva, por vezes, provem dos mais antigos, em situações estratégicas, como é o exemplo da reunião de chefia no Ministério da Administração Interna. Na minha opinião é uma vantagem o facto de nós mulheres podermos dizer o que quisermos. No desempenho das minhas funções era-

me permitido dizer coisas aos meus superiores que, se fosse homem, era levado mais a mal.

**4. Como pensa que os seus subordinados lidam com o facto de terem uma mulher a chefiá-los?**

R: Penso que seja igual a terem um homem, pois na minha área o que é importante é eles saberem que têm alguém para os ajudar e isso tem a ver com a nossa personalidade e não com a diferença de género. Daí achar que terem um homem ou uma mulher a chefiá-los é igual. Agora, eu acho que a mulher é mais preocupada, e não é querer fazer mais ou menos, e os nossos subordinados, obviamente, sentem-se bem com isso. Em Administração tenho outro tipo de iniciativa que nas Armas não se tem. Ao nível do tratamento, posso dizer que sou muito humana e os meus subordinados lidam bem com isso, como é óbvio. Por exemplo, actualmente só trabalho com mulheres e nunca tive problemas porque tenho muita frontalidade e digo logo como é que as coisas funcionam. Sou exigente com os meus subordinados e eles sabem disso. Aliás, quando era Aspirante estagiei com uma mulher que foi muito exigente e foi uma óptima professora. Muito do que sei hoje, devo-o a ela.

## **APÊNDICE D**

### **ENTREVISTA À TENENTE DE GNR/CAVALARIA MAFALDA ALMEIDA**

#### **1. Quais as dificuldades que sente decorrentes do facto de ser mulher e assumir funções de comando/chefia?**

R: Em funções de comando não são só dificuldades que as mulheres sentem. Também temos alguns benefícios. Eu considero que sermos Oficial da Guarda nos traz bastantes benefícios em termos profissionais e em termos de satisfação pessoal. É lógico que em qualquer profissão existem dificuldades, mais acrescidas talvez pelo facto de sermos mulheres. Nós temos mais dificuldades, se calhar, em ganhar proximidade com os nossos homens porque, sendo mulheres não nos podemos dar ao luxo de partilharmos certas coisas com eles. Mas podemos dar-nos ao luxo de ter a facilidade em nos aproximar de outra maneira, do lado sensível da questão. Nós somos, por norma, pessoas mais sensíveis, mais humanas, damos importância a outros pormenores e isso são benefícios para nós, por isso não são só dificuldades. É lógico que comandar ou liderar não é fácil. Não é uma coisa que se aprenda com uma licenciatura. É algo que tem de ser um pouco inato em nós, tem de ser um dom. E nós temos que ter certos aspectos da nossa formação de carácter que nos ajudem a comandar. Eu posso falar um bocadinho de mim. Não quer dizer que esse seja o padrão correcto. Normalmente a grande dificuldade de um comandante é tomar certas decisões. Tudo o resto se torna mais fácil. A grande dificuldade é a tomada de decisão. Agora eu também acho que tomar uma decisão, seja ela boa ou má, tem de ser tomada porque, pior do que não a tomar é, os nossos militares estarem à espera que a tomemos. Faz parte da minha postura tomar logo essa decisão, mesmo que seja precipitada devido aos poucos anos de experiência que tenho, à idade que tenho. É um princípio que eu tenho, embora não sendo a mais correcta, tomo-a sempre. Mas por vezes, em situações mais complicadas no terreno, ou em situações difíceis com os nossos militares, a grande dificuldade é tomar certas decisões. Ou seja, sentirmos que estamos a tomar uma decisão que pode influenciar muita gente e que queremos sempre brilhar nessa decisão, para que seja a mais correcta para beneficiar toda a gente. Aí é a grande pressão dum comandante e de um líder... Tentar sempre decidir da maneira mais correcta.

#### **2. Que estratégias adoptou para fazer face a essas dificuldades?**

R: Na minha perspectiva, na dificuldade da tomada de decisão, eu optei por tomar sempre a decisão no momento, independentemente de ser a decisão mais correcta. É lógico que, quando tomamos uma decisão, tentamos que seja a mais correcta. Mas por vezes pode não

sê-lo e nós virmos a reconhecer isso mais tarde. Mas temos sempre que decidir porque os nossos homens, independentemente de confiarem ou não, assim que acontece alguma situação complicada, a primeira pessoa para quem eles vão olhar é para o comandante. Independentemente de gostarem ou não de nós, de terem ou não confiança em nós, eles olham. E o comandante tem que decidir. Portanto, a estratégia é manter os nossos homens a par das nossas decisões e saber decidir no momento certo e na hora certa... Não deixar a decisão a “marinar”.

### **3. Alguma vez sentiu algum tipo de discriminação (positiva ou negativa)?**

R: Sempre. Culturalmente está instituído (e não é institucionalmente, é culturalmente). Somos mulheres e qualquer guarda que tenha incutida a nossa cultura, a nossa sociedade, tende a deixar passar uma mulher à frente, independentemente de ser mais moderna ou mais antiga. Tem a ver com a nossa educação certos aspectos de discriminação que podemos chamar de discriminação positiva. Esses actos de cavalheirismo têm a ver com a nossa educação. Os comportamentos paternalistas acontecem, sobretudo nos militares mais velhos, sejam ou não nossos superiores. Mas existe, não só para nós que somos mulheres, como para os rapazes que são mais novos. Isto é uma discriminação de idade e não de sexo, embora para connosco, mulheres, pela nossa maneira de estar, existe a tendência de nos protegerem mais. Discriminação negativa infelizmente também existe e às vezes até mesmo da população civil, que nos olha com alguma curiosidade, outras com algum receio. Quando eu entrei para a Academia sentia muito mais isso. Agora vou sentindo cada vez menos porque entramos na instituição, vamos conhecendo a instituição, vamos conhecendo os militares que trabalham connosco e portanto, eles conhecem-nos a nós, conhecem o nosso trabalho e essa discriminação acaba por diminuir com o tempo. Mas existe sempre aquele receio que nós, como somos mulheres possamos falhar neste ou naquele aspecto. Existe sempre aquela ideia de que é mulher e se calhar não consegue andar no terreno com os homens como anda um homem ou não consegue a proximidade com eles como consegue um homem porque o relacionamento é diferente. O relacionamento somos nós que o fazemos. Sempre com base na educação, somos nós que criamos os laços de amizade e camaradagem para com os nossos homens, independentemente de sermos homens ou mulheres. Tem que haver é respeito máximo, tanto da nossa parte como da parte dos nossos homens, é importante não esquecer. Não são só os nossos homens que têm de nos respeitar a nós; somos nós, enquanto superiores e camaradas, que temos de os respeitar a eles e é assim que lhes conquistamos a admiração.

**4. Como pensa que os seus subordinados lidam com o facto de terem uma mulher a comandá-los/chefiá-los?**

R: Eu já estive em algumas situações distintas a comandar homens e acho que inicialmente, seja quem for que vamos comandar e em que unidade for, existe a fase inicial do preconceito, de desconfiança. Essa fase é totalmente ultrapassada quando nós conseguimos ter a confiança dos nossos homens. Quando, a partir do momento em que conseguimos que os nossos homens confiem em nós e que nós confiemos neles, a fase do preconceito é ultrapassada porque eles olham para nós enquanto comandante e não enquanto mulher ou homem. Passada aquela fase em que os homens passaram a barreira do preconceito e sentem que é “a minha comandante”, então é porque nós os conquistámos através da confiança, do respeito, da lealdade, da camaradagem e não pelo género. Portanto, eles começam a olhar para nós simplesmente como mais um ou uma comandante e não a mulher ou o homem... é o comandante! Ao início eles reagem com estranheza, o que é normal. Somos poucas, somos ainda novidade a comandar em algumas situações, na instituição e, por isso, olham para nós com alguma curiosidade, mas isso acontece também com os nossos camaradas masculinos que saem da Academia novos, com 22, 23 anos. Eles têm a mesma reacção porque até há bem pouco tempo atrás não estavam habituados a ter pessoas licenciadas com 22 anos a comandar Destacamentos. Mas depois passando essa barreira inicial, nós lidamos com os militares exactamente da mesma maneira que os homens. Não muda rigorosamente nada.

## **APÊNDICE E**

### **ENTREVISTA À COMISSÁRIA DA PSP PAULA MONTEIRO**

#### **1. Quais as dificuldades que sente, decorrentes do facto de ser mulher e assumir funções de comando?**

R: A minha primeira Esquadra nunca tinha sido comandada por uma mulher. Cheguei lá com 23 anos para comandar homens que eram todos mais velhos que eu. Portanto, a mais nova da Esquadra era mesmo eu, a comandante. Eu nunca senti resistência por ser mulher. Mas isto tem uma lógica, ou seja, se nós estamos numa Instituição com uma hierarquia, que tem um comandante eu não posso sentir, e nem quero pensar, que alguém pudesse oferecer alguma resistência às minhas ordens ou fazer algum comentário por eu ser mulher. Portanto, não senti. Eu penso também que isso tem a ver com a postura que nós assumimos quando chegamos. Se nós estivermos com receio que pelo facto de sermos mulheres os nossos elementos vão oferecer resistência, então nunca nos assumimos, nem nos afirmamos enquanto comandantes. Não podemos nunca pensar desse modo e temos é que pensar que somos o comandante e que as ordens que nós dermos, sendo legítimas e legais, são para cumprir e ponto final. Portanto, pelo facto de ser mulher nunca senti qualquer dificuldade. Do ponto de vista dos pares, já haviam outras Oficiais a comandar Esquadras e portanto, não sendo novidade, não senti qualquer diferença de tratamento. Do ponto de vista dos comandados, não senti diferença por uma única razão. É que nós exercemos a nossa autoridade como comandantes e valemos como comandantes e como líderes, não pela idade que temos, não pelo sexo que temos, mas pela postura e pela forma de estar que assumimos. É isso que eu acho que esbate a diferença de sexos, mas nos distingue enquanto comandantes. Se tivermos uma forma de estar correcta, coerente, eu penso que o nosso comando, a nossa liderança nunca serão questionados. Portanto, eu não me senti discriminada.

#### **2. Que estratégias adoptou para fazer face a essas dificuldades?**

R: Podemos fazer uma reflexão mais abstracta, ou seja saber se as mulheres, do ponto de vista geral, numa instituição como a nossa, sentem dificuldades, porque, como disse, eu não senti. O que é certo é que vivemos numa sociedade em que a mulher sempre foi vista em segundo plano, onde as mulheres provavelmente têm que mostrar um bocadinho mais de trabalho para chegar onde os homens chegam. Se calhar temos que trabalhar um bocadinho mais, mas isto tem muito a ver com a nossa postura, ou seja, se já formos umas trabalhadoras, perfeccionistas e afinçadas por natureza, já não precisamos de fazer mais para nos distinguirmos profissionalmente. Há colegas que sentem que nós, para chegarmos

a alguns lugares, ou para termos determinadas funções temos que trabalhar um bocadinho mais... Talvez. Há uma coisa que temos de salientar: nós, as mulheres na Polícia, já temos muitas funções de comando. Já somos Comandantes, líderes. Nós mulheres devemos conquistar um lugar por aquilo que profissionalmente valemos, ou seja, por aquilo que efectivamente demonstramos e por todo o trabalho que concretizamos. Não devemos querer que, por sermos mulheres (e isso é que gera discriminação entre os pares) nos sejam atribuídas certas funções, só porque “fica bem” ter uma mulher a desempenhá-las. Isso é um erro, é a discriminação positiva que as mulheres não devem aceitar. Isso é que pode gerar os tais problemas entre pares. Se formos colocadas numa função só porque se é mulher até se pode ficar contente com a colocação mas isso é que gera, justificada e logicamente, os problemas entre pares. É um erro fazê-lo e aceitá-lo também! E isso eu acho que nós não devemos aceitar, nós mulheres temos de nos debater pelo seguinte: não nos devem vedar a nossa progressão alegando não ser um cargo adaptado para mulheres. É uma teoria que não serve. Se as mulheres demonstrarem a mesma capacidade para desempenhar o mesmo que os homens, elas deverão ser colocadas. Quando abre um concurso para um determinado lugar não deve ser definido que só podem concorrer homens mas também não deve ser definido que existem x vagas para mulheres. Se, por exemplo, abrir um concurso e que é definido que precisam de três mulheres. Então e se só concorrerem três mulheres? Entram? Então e se dessas três nenhuma tiver o perfil e a competência para esse cargo? Têm de as deixar entrar só porque é preciso? Eu considero que esta questão deve ser muito bem ponderada, ou seja, tudo isto para dizer que não nos deve ser vedado nada mas também não nos deve ser facilitado, só por sermos mulheres. Fazia todo o sentido que as mulheres, na altura em que estive na AM, pudessem ir para Armas. Se tínhamos competências para tal por que não poderíamos ir? Mas aquela exposição de que lhe falei deu resultado. As mulheres puderam passar a ir para Armas mas eu já não estava na AM para usufruir dessa decisão... e, assim sendo, a primeira não fui eu mas é do meu curso! Fico contente por ter ajudado! É isto que eu acho importante, não aceitarmos a discriminação positiva mas chegarmos aos sítios porque temos competências para tal.

### **3. Alguma vez sentiu algum tipo de discriminação (positiva ou negativa)?**

R: Não, não senti. Algumas atitudes de boa educação, como, por exemplo, deixar passar a senhora primeiro, não devem ser vistos como actos discriminatórios positivos. São apenas regras de cortesia e de boa educação, que considero que devem manter-se. Porém, se um nosso camarada não nos deixar passar primeiro, também não deve ser mal visto e a mulher não tem que ficar ofendida só porque não passou primeiro, sobretudo se ele for mais antigo! Penso que devemos ter bom senso até porque se nós estivermos a pensar nessas coisas

estamos a aceitar que existe discriminação. Se agirmos naturalmente nem estamos a pensar na teoria permanente da discriminação. Não podemos nunca deixar que nos tratem como “princesinhas”! Isso é errado. Se as pessoas gostarem de nós porque somos simpáticas e competentes tudo bem. Mas isso é resultado da nossa forma de estar. Contudo, tratem-nos excepcionalmente bem, como bibelôs, só porque somos mulheres, não, obrigado! Eu acho que tem de ser este o princípio. Nunca senti nenhum paternalismo nem protecção por ser mulher mas já o observei, quer na minha instituição, quer noutras e penso que é normal acontecer, embora não concorde. Por outro lado, também acho que não nos devemos masculinizar para irmos em busca de alguma integração. Devemos manter a nossa condição feminina, a nossa forma de estar, sermos nós próprias, sermos coerentes. Não podemos hoje pensar numa determinada forma e amanhã, porque as coisas mudam, pensar de maneira diferente. O sermos íntegras e coerentes facilita a integração do ponto de vista do género. Aliás, sermos autênticas é bom para tudo, para estarmos bem na vida.

#### **4. Como é que pensa que os seus subordinados lidam com o facto de terem uma mulher a comandá-los?**

R: Nunca tive problemas por ser mulher. Considero que tenho muito boa relação com o meu efectivo. Mas quando temos de chamar a atenção por algum motivo chamamos. E penso que, para eles, serem comandados por uma mulher ou por um homem é igual. A única coisa que interessa é o que somos como pessoas e como comandantes. Se é mulher ou homem não interessa. Interessa é sermos sempre o exemplo para eles, estando ao seu lado quando eles precisam e repreendendo quando é necessário. Porque ser comandante é exactamente isto, é procurar permanentemente este equilíbrio. Portanto, se o polícia sentir que tem alguém que o trata como um verdadeiro ser humano, que apoia mas também chama a atenção quando é preciso, que dá o exemplo e que tenta incessantemente passar do comando para a liderança, não interessa se é homem ou mulher, é o comandante, e não acontecem discriminações, corre tudo bem. Se eu for colocada numa função só por ser mulher, o meu pessoal vai perceber isso e, por mais que me quisesse impor, isso seria sempre difícil. Mas na Polícia isto não acontece; não somos colocadas por sermos mulheres. Felizmente, nesse aspecto há igualdade.

**5. Comparando a PSP com a GNR, aquela tem mulheres há mais tempo. Acha que, no caso das Oficiais, elas se deparam com menos dificuldades por já não ser novidade a facto de haver mulheres com funções de comando?**

R: É verdade que na PSP não há tanto o factor surpresa para o pessoal que comandamos. Talvez na GNR haja ainda esse factor. Mas as dificuldades quando a mulher chega à GNR para comandar (atenção que estou a observar de fora) prendem-se com o facto de ainda ser uma surpresa mas eu penso que isso deve ser uma coisa passageira porque, quando a mulher começa a revelar as mesmas características ou até melhores, por exemplo, em relação ao homem que foi substituir, eu acho que eles não colocam dificuldades. Podem fazê-lo sim, se a mulher não for uma boa profissional. Pelo facto de ser mulher, penso que não. Acho que o facto de a PSP ter mulheres há mais tempo cria habituação do ponto de vista interno, ou seja, as pessoas já aceitam melhor. Na vossa situação não estão tão habituados. Mas a acção de comando é uma acção difícil. Agora, não é mais difícil por ser mulher ou homem mas sim em função da nossa prestação profissional. Portanto, o facto de haver uma instituição que já tem mulheres há mais tempo, é mais fácil, apenas porque as pessoas já estão habituadas a lidar com essa situação. Portanto, ir uma mulher para uma função de comando já não é nada de transcendente. Penso que as instituições que têm mulheres há pouco tempo têm tendência para as discriminar positivamente, de as privilegiar relativamente aos homens, mas isso não pode nem deve acontecer, a bem da instituição, do ambiente entre pares, e das mulheres enquanto profissionais. Cabe-vos a vós, mulheres Oficiais da GNR, e aos comandos da vossa instituição não permitirem nunca que isto se verifique, sob pena de nunca serem reconhecidas pelo vosso valor e real desempenho! É tão gratificante sermos distinguidas e enaltecidas por termos realizado um trabalho ou termos tido um desempenho superior a qualquer homem, quando os parâmetros de avaliação são os mesmos que a eles foram impostos. Isto sim, é um orgulho e um regozijo. Agora, ficar à frente deles porque nos facilitaram a vida? Não obrigada. Não ficaria feliz!

Bem, de repente lembrei-me que senti uma diferença, por ser mulher, quando cheguei à Esquadra! Os meus homens moderaram a linguagem à minha frente! Mas isso considero que foi uma evolução positiva. Foi essa a única diferença que eu senti e entendo que se deve manter. É uma questão de educação e bom senso. Se eles mudam a sua postura pelo facto de sermos mulheres e se essa for a postura certa, tudo bem. Agora, mudarem a forma de nos abordar por sermos mulheres, nem pensar! Nós temos a mesma formação que os homens para lidar com os subordinados!

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Extracto da Portaria n.º 238/96 de 4 de Julho**

Considerando que a admissão ao Exército, de militares com destino ao serviço militar feminino está condicionada ao universo das armas e serviços estabelecidos no n.º 1º da Portaria n.º 1156/91, de 11 de Novembro;

Tendo em consideração que nos últimos anos tem aumentado o interesse dos militares do sexo feminino em ingressar no Exército para prestar serviço nas várias modalidades, interesse esse que supera quer o número de armas e serviços quer o de especialidades de destino:

Assim, nos termos do disposto nos nºs 2 e 3 do artigo 42.º da Lei n.º 30/87, de 7 de Julho, com a redacção dada pela Lei n.º 22/91, de 19 de Junho, e pela Lei n.º 36/95, de 18 de Agosto, e no artigo 70.º do Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 463/88, de 15 de Dezembro, com a redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 143/92, de 20 de Julho, manda o Governo, pelo Ministro da Defesa Nacional, o seguinte:

#### **Artigo único**

O n.º 1 da Portaria n.º 1156/91, de 11 de Novembro, passa a ter a seguinte redacção:

«1.º Em condições de igualdade com os cidadãos do sexo masculino, os cidadãos do sexo feminino podem voluntariamente candidatar-se à prestação de serviço efectivo, em qualquer das suas modalidades, na totalidade das armas e serviços do Exército.»

Fonte: [www.dre.pt](http://www.dre.pt).

## **ANEXO B**

### **Extracto do Decreto-Lei n.º 297/98 de 28 de Setembro**

O recrutamento para soldados da Guarda Nacional Republicana tem vindo a ser feito entre as praças e sargentos das Forças Armadas que cumpriram o serviço efectivo normal, nos termos previstos na Lei do Serviço Militar e do Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Tais condicionalismos são impostos pelo Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de Julho, em particular nos seus artigos 271.º, 272.º, 274.º e 275.º, e resultam de anteriores e tradicionais disposições legais que se prendem essencialmente à condição militar dos elementos que ingressam na Guarda Nacional Republicana.

Perspectivando-se o fim do Serviço Militar Obrigatório, e considerando que as alterações decorrentes da admissibilidade de ingresso de mulheres nas Forças Armadas e na Guarda Nacional Republicana, em consequência do princípio da igualdade de acesso a cargos públicos, suscitam a necessidade de redefinição da área de recrutamento de admissão para ingresso na Guarda Nacional Republicana;

Tendo em conta estas razões, o presente diploma visa dar nova redacção aos artigos 271.º, 272.º, 274.º e 275.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, permitindo um recrutamento e selecção mais alargados, sem prejuízo da condição militar dos elementos da Guarda Nacional Republicana.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

#### **Artigo 1.º**

Os artigos 271.º, 272.º, 274.º e 275.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de Julho, passam a ter a seguinte redacção:

#### **Artigo 271.º**

##### **Recrutamento**

O recrutamento para soldados dos quadros da Guarda é feito entre os cidadãos que satisfaçam as condições gerais de admissão constantes do artigo seguinte, mediante requerimento dirigido ao comandante-geral.

## Artigo 272.º

### Condições gerais de admissão

Podem concorrer ao curso de formação de praças os cidadãos que satisfaçam as condições seguintes:

- a) Tenham nacionalidade portuguesa;
- b) Possuam qualidades morais e comportamento cívico que se ajustem às características expressas no artigo 2.º;
- c) Não tenham sido condenados por qualquer crime doloso;
- d) Não tenham menos de 20 nem tenham completado 28 anos de idade em 31 de Dezembro do ano de ingresso;
- e) Tenham, no mínimo, 1,60 m de altura se forem candidatos femininos e 1,65 m se forem candidatos masculinos e tenham robustez física necessária ao serviço da Guarda;
- f) Tenham reconhecida aptidão física e psíquica e cumprido as leis de vacinação obrigatória;
- g) Tenham como habilitações literárias mínimas o 9.º ano de escolaridade ou equivalente;
- h) Não estejam abrangidos pelo estatuto de objector de consciência;
- i) Tenham cumprido a Lei do Serviço Militar;
- j) No caso de terem cumprido ou estarem a cumprir o serviço militar:
  - i) Tenham sido, ou sejam, praças ou sargentos das Forças Armadas; e
  - ii) Estejam na 1.ª classe de comportamento militar ou na 2.ª classe sem castigo, tendo sido punidos com pena inferior a 10 dias de detenção, desde que a natureza da(s) falta(s) não colida(m) com as características de 'soldado da lei' definidas no artigo 2.º;
- l) Sendo militares em regime de contrato, sejam autorizados a concorrer e a ser admitidos na Guarda pelo respectivo chefe de estado-maior;
- m) Não estejam inibidos do exercício de funções públicas ou interditos para o exercício das funções a que se candidatam.

Fonte: [www.dre.pt](http://www.dre.pt).