

M

## MULHERES POLICIAIS, RELAÇÕES DE PODER E DE GÊNERO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

POLICEWOMEN, POWER AND GENDER RELATIONS IN THE  
MILITARY POLICE FROM MINAS GERAIS

### **MÔNICA CARVALHO ALVES CAPPELLE**

*Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Lavras (Ufla).*

*Professora adjunta do Departamento de Administração e Economia da  
Universidade Federal de Lavras.*

*Câmpus Universitário, s/n, DAE, sala B104, Centro – Lavras – MG – Brasil – CEP 37200-000  
E-mail: edmo@dae.ufla.br*

### **MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO**

*Doutora em Ciências das Organizações pela Université de Paris-IX, Dauphine, França.*

*Professora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
da Faculdade Novos Horizontes (FNH).*

*Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Santo Agostinho – Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30180-121  
E-mail: lenemelo@unihorizontes.br*

## RESUMO

Com esta pesquisa, objetivou-se compreender o trabalho operacional feminino na 8ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), um universo originalmente masculino, à luz das relações de poder e de gênero. Partiu-se do pressuposto que, apesar de a presença de mulheres na Polícia, muitas vezes, ainda reproduzir os padrões de gênero vigentes na sociedade, sua inclusão deve ser compreendida de maneira mais dinâmica, com base nas estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e se posicionarem na organização. Isso pode se concretizar dependendo das relações de poder estabelecidas pelos e pelas policiais em seu cotidiano de trabalho. A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo na 8ª Região da PMMG, realizado por meio de entrevistas com dez professores que são pesquisadores especialistas sobre a Polícia Militar, 33 mulheres policiais do policiamento operacional e 18 membros de suas equipes de trabalho; pesquisa documental e observação não participante. Os dados foram examinados por análise de conteúdo e permitiram evidenciar que o trabalho das policiais do operacional da PMMG está marcado pelas relações de poder e de gênero em seu cotidiano, seus relacionamentos, na sua vida pessoal ou nas dificuldades que enfrentam no exercício de sua função.

## PALAVRAS-CHAVE

Relações de poder; Relações de gênero; Trabalho; Diversidade; Polícia Militar.

## ABSTRACT

With this research, it was aimed to understand the female work at the 8<sup>th</sup> Region of the Military Police from Minas Gerais (PMMG), an originally masculine organization, in light of power and gender relations. It was assumed that, although the presence of women in Police, most of the time, still reproduces the gender standards in society, their inclusion must be understood more dynamically, from

the strategies adopted by men and women to live together and position themselves in the organization. This can be achieved depending on the power relations established by the policewomen and men in their day-by-day work. The methodology was a qualitative case study in the 8<sup>th</sup> Region of PMMG, conducted through interviews with ten teachers who are researchers military police experts, 33 policewomen at the operational policing and 18 members of their work teams; document research and not participating observation. The data were analyzed with content analysis and allowed show that the work of PMMG operational policewomen is marked by power and gender relations in their daily life, their relationships, their personal life or the difficulties they face in the exercise of their function.

## KEYWORDS

Power relations; Gender relations; Work; Diversity; Military Police.

## 1 INTRODUÇÃO

A predominância masculina no mundo do trabalho influencia fortemente o que é produzido, estudado e difundido sobre as organizações. A maioria dos temas da Administração não é tratada por uma perspectiva de gênero: assume-se e comunica-se que as organizações são neutras em relação ao gênero, ou que são “um mundo de homens administrado por homens” (ALVESSON; BILLING, 1997, p. 8).

A entrada mais expressiva de mulheres no mercado de trabalho é marcada por períodos de crise, como a Primeira Guerra Mundial, em que elas substituíram temporariamente os postos de trabalho dos homens que foram à guerra, ou por períodos de transformação produtiva, como na primeira Revolução Industrial, quando o trabalho feminino passou a ser interessante para as indústrias nascentes. Sem contar também com os movimentos feministas por direito ao trabalho, à remuneração e ao voto, entre outras reivindicações sociais.

No Brasil, em alguns setores econômicos, o trabalho feminino já foi incorporado e aceito com naturalidade, havendo, inclusive, aspectos específicos dessa mão de obra que têm sido muito valorizados. Entretanto, há algumas áreas em que as mulheres ainda encontram dificuldades de inserção ou de ascensão na carreira<sup>1</sup>, o que gera necessidade de reconstrução e autorregulação

---

<sup>1</sup> Ver pesquisa comparativa de Melo (2002) da gerência feminina nos setores financeiro e industrial da região metropolitana de Belo Horizonte.

das formas de expressão de homens e mulheres, bem como da sua concepção do espaço do trabalho.

A Polícia Militar, analisada como um espaço organizacional de interação social, pode ser considerada uma espécie de *gueto masculino* no qual se admitiu o ingresso de mulheres há pouco tempo. A inserção de mulheres na organização, principalmente as do oficialato, tem ocorrido, predominantemente, em funções administrativas e de relações públicas – tidas como atividades-meio e não atividades-fim da Polícia –, percebendo-se maior dificuldade de inserção daquelas policiais que optam por seguir carreira no policiamento operacional. Somado a isso, tem-se um contexto em que a questão da violência urbana vem pressionando os órgãos de segurança pública por melhores resultados. E percebe-se também uma ação da Polícia Militar no sentido de mudar sua percepção por parte do público, passando de uma organização com a imagem marcada pela agressividade e repressão para outra que se coloca a serviço da comunidade, com um caráter mais preventivo e educativo.

Diante do exposto, objetivou-se, com esta pesquisa, compreender o trabalho operacional feminino na 8ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), um universo originalmente masculino, à luz das relações de poder e de gênero.

## 2 O UNIVERSO MASCULINO DA ADMINISTRAÇÃO EXPRESSO NA PMMG

Ao seu aparecimento, as organizações, como espaços inicialmente construídos sobre princípios masculinos, ressaltavam a concepção do *homem máquina*, surgida com a Revolução Industrial e com a consolidação da racionalidade científica no auge do Iluminismo (WOOD JR., 1992). Esse *novo mundo* surgido a partir das revoluções Francesa e Industrial estabelecia como padrão de verdade a razão e a objetividade, características relacionadas à masculinidade. Além disso, a era moderna que se iniciava no mundo ocidental mantinha como princípios organizadores de sua sociedade o tradicionalismo da cultura patriarcal, na qual os valores masculinos também são preponderantes sobre os femininos.

Para Muraro e Boff (2002), a cultura patriarcal atribuiu o princípio masculino apenas ao homem, fazendo que se julgasse o único detentor da racionalidade, do mando e da construção da sociedade. A entrada de mulheres no mercado de trabalho aparece, entre outros fatores, como uma tentativa de resgatarem a sua autorrealização perdida. Os autores acreditam que se trata também de *humanizar* o universo masculino da administração, como se a falta de mulheres nesse espaço o deixasse menos humano que as esferas domésticas. A *humanização* é

uma justificativa na PMMG para o ingresso de mulheres em seus quadros operacionais, conforme afirma Pereira (1981).

A falta de humanização pode estar relacionada à hierarquia e disciplina rígidas que norteiam a conduta dos membros da Polícia Militar (PM), regulando e tipificando as relações entre seus membros (SILVA NETO, 1997). A hierarquia, segundo Leiner (1997), permite o mapeamento total da instituição sobre como as relações do grupo são percebidas e realizadas. Por se organizarem à imagem e semelhança do Exército, porém com função social diferente, as PMs produzem-se como entidades híbridas, com alguns desvios de função. Soares (2001) defende que, para alcançarem sua finalidade maior, voltada para a defesa dos cidadãos, das leis e dos direitos pelo uso comedido da força, as polícias militares precisam se libertar da dependência do Exército. Calazans (2004) destaca que os dispositivos disciplinares que pautam a relação interna na PM sinalizam para um processo de formatação da subjetividade, nos termos de modelo hegemônico e de dificuldade de ruptura com esse modelo.

De acordo com Brito e Brito (1996), o processo de socialização de recrutas envolve alguns ritos de passagem. Entre eles, destacam-se o de isolamento do recruta de seu *mundo civil*; os de regulação, como a prisão temporária em casos de indisciplina; os de despojamento por pressão física e psicológica, como os *rancas*; e o de agregação à organização pela formatura. Entre os símbolos da PM, a farda é apontada por Soares (2001) como o de maior representação. Ela se relaciona ao mito da indestrutibilidade ao fazer que os policiais se sintam como super-homens, como imortais. A cultura da organização militar, para Listgarten (2002), configura uma ideia de superioridade do policial, cujo modelo de herói é o ideal a ser buscado e está vinculado intimamente ao elemento virilidade.

Esse perfil de policial, contudo, vem se transformando. Souza (2001) verifica uma mudança no trato com os civis por parte dos militares, relacionada à lógica de clientelização do cidadão, propagada pelo mercado. A autora atribui essa mudança a um indício de que a PM esteja se voltando para uma abordagem mais policial do que militar à segurança pública. De fato, percebem-se mudanças em curso na PM advindas de diversos fatores, como a necessidade de modernização da organização e o ingresso de mulheres em seus quadros.

Segundo Souza (1999), a PMMG, desde a década de 1980, passa por uma séria crise financeira, sem uma política eficaz na contenção dos aumentos das taxas de criminalidade, manifesta na insatisfação e desmotivação dos policiais. A polícia comunitária chega nesse contexto e é interpretada pela autora como fonte alternativa para canalizar recursos para a organização policial e resgatar sua legitimidade com os cidadãos. Segundo Cruz (2005), novas tendências das organizações policiais quanto à sua estruturação e produção do serviço de polícia pro-

curam a superação do modelo tradicional e, em geral, envolvem a aproximação com a comunidade. Rosenbaum (2002) reconhece que as organizações policiais devem ser reestruturadas para encorajar um novo tipo de comportamento policial, com enfoque na prevenção e solução de problemas de forma mais ampla.

No processo de reestruturação da PM, destaca-se o ingresso de mulheres em seus quadros. A introdução do policiamento ostensivo feito por mulheres na PMMG, segundo Listgarten (2002), baseou-se na experiência europeia e americana, acerca do desempenho feminino em missões assistenciais e de polícia preventiva. Em 1981, criou-se a Companhia de Polícia Feminina de Minas Gerais, para a qual foram recrutadas moças de idade entre 18 e 25 anos, com formação secundária, altura acima de 1,56 m e solteiras que se formariam na posição de terceiro-sargento. A Companhia de Polícia Feminina tornou-se responsável pelo policiamento ostensivo feminino da capital, suprindo limitações do policiamento ostensivo masculino e com um caráter estratégico de transformar a percepção que a população tinha acerca da PMMG (PEREIRA, 1981).

Hoje, já há mais de 800 mulheres trabalhando na PMMG, tanto no nível operacional como na área de saúde e no setor administrativo. Ainda que as mulheres sejam identificadas com um novo modelo de polícia, Calazans (2004) destaca que a instituição entrou no processo de feminização sem promover um processo de construção, ou discussão, apenas aderindo à tendência no mundo do trabalho. Para a autora, a instituição não estava preparada para receber as mulheres, tampouco havia um contexto de estratégias à mudança. Em seu processo de socialização na PM, as policiais foram desconstruídas como mulheres e construídas como policiais militares femininas, com restrições de caráter pessoal, como contenções de matrimônios e de maternidade, entre outras de caráter formal e informal (LIMA, 2002; CALAZANS, 2004).

O aparelho de segurança pública do Brasil, segundo Soares e Musumeci (2005), não passou por nenhuma transformação profunda em sua estrutura ou cultura institucional. Por esse motivo, não se pode associar a incorporação de mulheres nessas organizações a um processo mais amplo de reformas, como verificado em outros países. Para as autoras, tratou-se mais de tentativa de enxertar uma amostra de novidade na velha instituição, como elemento de *marketing* que refletiria uma reforma cosmética. As policiais foram inseridas em campo marcado por uma cultura patriarcal hegemônica e por práticas tradicionais de policiamento que exaltavam um viés bélico, de foco quase exclusivo na ação reativa e repressiva, com baixíssimo investimento em treinamento dos agentes em técnicas de mediação de conflitos e sem muita ênfase no uso comedido da força e da autoridade.

Para Soares e Musumeci (2005), a presença de mulheres na Polícia, muitas vezes, ainda reproduz os padrões de dominação vigentes na sociedade, pela

ocupação de cargos de menor importância, pelo acesso limitado aos postos de comando e desempenho de funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas ao mundo doméstico. Em carreira altamente hierarquizada como a de militares, ainda leva algum tempo e alguns esforços adicionais para que um número expressivo de mulheres atinja os escalões mais elevados da hierarquia. Contudo, uma vez que comecem a ter acesso aos cargos de comando, as autoras acreditam que pode emergir um lugar e um perfil de policial militar feminina que verdadeiramente valorize as diferenças de estilo, habilidade, postura e perspectiva. Para Calazans (2004), à medida que surgem novas concepções de segurança pública levando a alterações nas ações de Polícia, associadas à crescente feminização do mercado de trabalho, forma-se, no imaginário dos gestores de segurança pública e da população em geral, a suposição de que há um *novo* lugar para as policiais femininas.

### **3 O MERCADO DE TRABALHO: UM NOVO LUGAR PARA AS MULHERES**

A entrada maciça de mulheres no mercado de trabalho é marcada, segundo Betiol (2000), pela Primeira Guerra Mundial, principalmente no que se refere aos países diretamente envolvidos com a guerra. Para a autora, essa entrada no espaço público trouxe experiências significativas de liberdade e de responsabilidade a essas mulheres, aumentando sua autoestima e, conseqüentemente, reduzindo as barreiras entre trabalhos masculinos e femininos.

Além da Primeira Guerra Mundial, também a Revolução Industrial permitiu que as mulheres se juntassem ao processo produtivo em áreas não relacionadas ao seu trabalho tradicional em casa. E o trabalho feminino passou a ser indispensável para a indústria, mas não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa (ALVESSON; BILLING, 1997). Até hoje existe a preocupação com a manutenção do trabalho doméstico feminino entre as mulheres que trabalham. Sung e Silva (1995) asseguram que continuam a predominar no Brasil alguns traços culturais que remontam ao patriarcalismo e seu modo de divisão sexual do trabalho, como no estereótipo<sup>2</sup> do grande industrial, ou empreendedor, no comando das organizações ou também dos executivos de ternos elegantes à frente de centenas de subordinados.

---

<sup>2</sup> Os estereótipos de gênero são representações socialmente valorizadas acerca do que homens e mulheres *devem ser e fazer*. O estereótipo é a base da formação de preconceitos, pois exerce influência na percepção social, nos julgamentos e comportamentos (COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO, 2003).

Para Alves (1997), o *status* de inferioridade da mulher sustentado pela cultura patriarcal é mantido e aprofundado pela educação familiar, pela escola, pelos meios de comunicação de massa, pelas religiões e pela legislação, e dificulta que as mulheres assumam postos de decisão em todos os níveis da sociedade, inclusive no trabalho. Mesmo diante dessa situação de inferioridade, com a inserção feminina no espaço organizacional, as relações de trabalho ganham novos significados, pois homens e mulheres passam a disputar oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (BETIOL, 2000). Também cabe ressaltar que, com o trabalho, as mulheres começaram a desenvolver maior consciência de sua condição e também a se organizar. Além disso, já houve a sistematização de vários conceitos que têm sido usados nas pesquisas sobre o trabalho feminino. Entre os principais conceitos sistematizados, alguns se destacam e têm estado presentes em muitas pesquisas.

O primeiro deles é a segregação de gênero. No mercado de trabalho, esse tipo de segregação pode ser horizontal, quando há concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividade e as mulheres são confinadas a variedade menor de setores ou profissões, ou vertical, quando essa concentração se dá em níveis mais baixos da hierarquia profissional (COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO, 2003). De acordo com Alvesson e Billing (1997), a segregação horizontal limita o acesso de mulheres a determinadas profissões, enquanto a vertical limita seu acesso a postos mais altos da hierarquia organizacional. Nesse caso, os trabalhos mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes, vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento, são legados às mulheres (HIRATA, 1999). A segregação vertical é conhecida como teto de vidro quando se manifesta de forma disfarçada.

Segundo Steil (1997), o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Tal barreira limita com base no gênero e não na qualificação da mulher, e visa à manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em brincadeiras, políticas administrativas, metáforas e linguagens utilizadas. Ao descrever o teto de vidro, Scheinholtz (1994) cita aspectos como a relutância de dirigentes em se arrisarem a promover mulheres a posições de comando, os estereótipos e preconceitos sobre mulheres em cargos de chefia, a falta de incentivo ao planejamento de carreiras por mulheres, a sua não indicação para serviços de maior responsabilidade, a exclusão de mulheres dos canais informais de comunicação e o comportamento antiprodutivo por parte de colegas e subordinados homens como forma de boicote à liderança feminina.



Outro aspecto a ser destacado é a questão da conciliação feminina entre vida familiar e vida profissional. Sob esse aspecto, sempre surge a expressão dupla (ou tripla) jornada de trabalho. A expressão indica que, mesmo trabalhando fora de casa, ainda são atribuídos à mulher os serviços domésticos (ou sua supervisão) e o cuidado com os filhos. No âmbito das diferentes jornadas, a compatibilização entre maternidade e profissão é um dos aspectos mais observados ao se falar sobre o trabalho feminino. A compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina em tarefas domésticas. Entretanto, Faria (2002) afirma que a divisão igualitária das tarefas domésticas é, em grande medida, exceção que foge à regra.

Na questão de investimento no trabalho, Merrick (2002) afirma que tanto mulheres solteiras quanto casadas apresentam problemas de mobilidade em viagens e compromissos além do horário de trabalho. A mulher costuma ter maiores dificuldades em deslocar a família em função de sua profissão. Contudo, o fortalecimento do trabalho feminino vem provocando profundas mudanças culturais, o que Giffin (1993) denomina transição de gênero, relacionada ao desenvolvimento da sociedade industrial.

De acordo com Fonseca (1996), as transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher envolvem a crescente queda de fecundidade, a expansão da escolaridade e o acesso maciço das mulheres às universidades, fatores que têm influenciado incisivamente no ingresso e na permanência delas no mundo do trabalho. É importante observar que principalmente a questão da maternidade ainda se mostra um grande limitante ao trabalho feminino. As leis que beneficiam a mãe, como o afastamento do trabalho pela licença-maternidade e o direito à amamentação, restringem sua competição com os homens, segundo a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações (GIFFIN, 1993).

E como separar a maternidade da mulher? Nesse sentido, olhar o mercado de trabalho na ótica das mulheres implica observar diversas outras atividades, uma vez que, além de fazer parte dos espaços produtivos públicos, à mulher compete outras atribuições sociais voltadas para a manutenção da espécie. Essa situação expressa a presença de singularidades que marcam sua adequação à organização produtiva e ao mercado de emprego (CAPPELLIN, 1995).

Uma última (porém não definitiva) questão a ser levantada se refere ao assédio sexual e moral no trabalho. O assédio sexual é um aspecto negativo da inserção feminina nas organizações. Envolve qualquer comportamento ou manifestação de natureza sexual ou com base no sexo, física, verbal ou não verbal, não desejada pela pessoa a que se dirige. Pode advir de superiores hierárquicos ou de colegas e envolve a quebra do respeito pela dignidade no trabalho (COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO, 2003). Segundo

Costa (1995), o assédio sexual relaciona-se à pressão, sugestão ou exigência de favores sexuais em troca de vantagens no trabalho, como aumentos salariais, promoções ou estabilidade profissional.

Já o assédio moral se diferencia do sexual por seu caráter mais amplo e simbólico, podendo ser potencializado em função do sexo da vítima e se tornar uma espécie de discriminação sexual, por isso está fortemente relacionado ao trabalho feminino (COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO, 2003). Segundo Corrêa (2004), trata-se de condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas direcionadas a um indivíduo ou grupo durante a jornada de trabalho, manifestas mediante comportamentos, palavras, gestos ou situações de humilhação. Ocorre mais comumente em ocasiões de exercício do poder, visando atingir a autoestima, segurança ou imagem da pessoa. Pode causar danos à personalidade, dignidade ou integridade física ou psíquica da vítima, além de desestabilizá-la perante seus colegas e a organização e de colocar em risco seu emprego e sua ascensão profissional.

Corrêa (2004) entende o assédio sexual como uma forma de assédio moral, pois ambos têm como principal objetivo a humilhação da vítima e seu tratamento como um objeto. No espaço do trabalho, coexistem os dois tipos de assédio, pois, de acordo com Freitas (2001), o assédio moral pode conduzir ao sexual, e, nas empresas brasileiras, atualmente, a ameaça ao desemprego gera uma facilidade a mais para a ocorrência de tais situações degradantes. Freitas (2001) acredita ser difícil encontrar uma organização em que não tenha ocorrido pelo menos um caso de assédio, contudo a maioria dos tratamentos utilizados envolve o desligamento da pessoa que sofreu o ataque, mesmo que por pedido de demissão.

Os conceitos apresentados não esgotam as abordagens feitas pelos estudos organizacionais sobre gênero, porém são aspectos vislumbrados frequentemente nas investigações, independentemente do posicionamento teórico adotado pelo pesquisador. O que se verifica de comum entre tais conceitos é sua característica relacional, ou seja, todos são identificados em relações estabelecidas entre os gêneros em determinado meio social. Meyer (1996) identifica outro eixo comum aos estudos das relações de gênero: as relações de poder entre homens e mulheres, constituídas por uma luta política no campo social.

## **4** **RELAÇÕES DE GÊNERO COMO RELAÇÕES DE PODER**

Acerca das relações de gênero, Bourdieu (1999) defende a existência de um processo contínuo e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção social dos corpos e mascaram a arbitrária divisão dos gêneros

nas sociedades. Nesse caso, a diferenciação entre sexo e gênero é uma maneira de distinguir as aptidões e limitações relacionadas às características sexuais biológicas dos padrões de identidade, modelos e estereótipos construídos por uma sociedade em determinada época (IZQUIERDO, 1994). Para Marodin (1997), o papel de gênero é um conjunto de comportamentos sociais que se esperam das pessoas de determinado sexo. A diferença de sexo distingue biológica e anatomicamente os seres humanos, e a diferença de gênero envolve aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e da masculinidade.

De acordo com Meyer (1996, p. 48-49), ao se considerar o poder como um eixo comum para a análise das relações de gênero, devem-se definir essas relações como

[...] a instância em que e por meio da qual os seres humanos aprendem a se converter em e a se reconhecerem como homens e mulheres, nos diferentes contextos históricos, culturais e sociais. Porque referida a um corpo físico, portanto natural, a diferença sexual assume um estatuto de fixidez e universalidade, que oculta as clivagens, reagrupamentos e ressignificações produzidas na dinâmica de relações de poder e resistência, específicas e particulares, que constroem e reconstroem o sujeito sexuado.

As relações de poder, portanto, podem ser utilizadas como um conceito pelo qual se permite mapear as relações de gênero e as disputas sociais a elas relacionadas. Permite-se reconhecer as estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e se posicionarem em determinado espaço social, além de se combater a visão determinista do sexo feminino subordinado ao masculino. Como construção social e histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher (LOURO, 1997). Isso pode ser percebido em disputas por promoções e cargos nas empresas, em que, muitas vezes, se usa o sexo do funcionário como justificativa para a seleção.

Adotando-se essa concepção de relações de poder que segue os estudos de Foucault (1995), busca-se examinar as múltiplas formas de diferenciação individual tradicionais ou por privilégio (diferenças individuais nos processos de produção, nas habilidades ou competências etc.); os tipos de objetivos de determinado exercício do poder sobre os outros (manutenção de privilégios, autoridade ou exercício de função ou profissão); as modalidades instrumentais do exercício do poder (pela ameaça/assédio, por regras explícitas ou não, sistemas de vigilância etc.); as formas de institucionalização que perpetuam o hábito (regulamentos, estruturas hierárquicas, autonomia funcional etc.); e os graus de racionalização

pelos quais os indivíduos percebem as estratégias do exercício do poder (FOUCAULT, 1995). Esses pontos de análise das relações de poder remetem a diferentes formas de seu exercício e da possibilidade de ação sobre a ação dos outros. O poder como capacidade de agir sobre a ação do outro, segundo Meyer (1996), difere da dominação, no sentido de relações de poder fixas e assimétricas nas quais a possibilidade de resistência deixa de existir.

Quando se abordam as relações de gênero como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional, busca-se identificar suas condições de emergência, os jogos de interesses que as envolvem e seu constante processo de transformação. Alvesson e Billing (1997) acreditam que se devem buscar as transformações pelas quais os sujeitos humanos e as organizações passam, e não focar apenas os padrões de gênero predominantes em certa época ou campo social. Bertero (2006) reafirma essa postura ao comentar que o movimento feminista integra o processo de modernização organizacional por questionar e transformar o campo social marcado pelo patriarcalismo.

Calazans (2004) associa o ingresso de mulheres na Polícia Militar e o processo de modernização da organização e de profissionalização do trabalho policial a uma crise mais ampla enfrentada pelo modo de organização do trabalho nas sociedades contemporâneas. Portanto, há a possibilidade de as policiais se beneficiarem desse período de crise e modificarem suas relações de poder na instituição para transformar esse espaço até então de domínio masculino. Calazans (2004) acredita que as mulheres atendem a um novo perfil que corresponde às novas concepções de segurança pública para uma PM menos voltada para o uso da força e direcionada à ênfase estratégica e preventiva. A constatação da hipótese da autora se dará nas relações estabelecidas pelas policiais em seu cotidiano de trabalho. Cotidiano esse ainda marcado pelo patriarcalismo e predominância masculina na sua profissão.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como complexidade das experiências pessoais e das relações de poder e de gênero no espaço organizacional (BOGDAN; BIKLEY, 1994; OLIVEIRA, 1997). O método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento da investigação qualitativa foi o estudo de caso, pois, nesse tipo de abordagem, procura-se trabalhar com cenários sociais bastante específicos, tendo caráter de profundidade e detalhamento (YIN, 1989; GIL, 1996; LAVILLE; DIONE, 1999). O estudo de caso esteve circunscrito ao conjunto das policiais militares do

policciamento operacional do 8º Comando Regional da Polícia Militar (CRPM) de Minas Gerais<sup>3</sup>.

Os sujeitos centrais da pesquisa foram as mulheres policiais militares das unidades de policiamento operacional do 8º CRPM, que abrangiam um contingente total de 16 oficiais e 121 praças à época da realização da coleta de dados, janeiro, fevereiro e março de 2005. Como sujeitos secundários da pesquisa, foram eleitos superiores e subordinados diretos das policiais, e membros de suas equipes de trabalho com a mesma patente (seus pares), aqueles com quem elas se relacionam mais frequentemente no cotidiano de trabalho.

A coleta de dados embasou-se em entrevistas não estruturadas com dez professores que são pesquisadores especialistas sobre a Polícia Militar, em entrevistas semiestruturadas com os sujeitos centrais e secundários. A amostra dos sujeitos centrais foi composta por 33 policiais femininas do policiamento operacional (9 oficiais e 24 praças), selecionadas por um processo de amostragem intencional por conveniência, de acordo com a disponibilidade de cada uma delas. A amostra dos sujeitos secundários foi selecionada por indicação dos sujeitos centrais. Também se empregou a pesquisa documental para a verificação de aspectos da organização, principalmente no que se refere aos fundamentos disciplinares, expressos pelo código de ética e o regimento da PM, os quais estão incorporados às políticas de gestão da força de trabalho.

Além das entrevistas e da análise documental, utilizou-se a técnica de observação não participante (VERGARA, 1998) do cotidiano de trabalho das policiais estudadas e de sua participação em rituais, cerimônias e eventos promovidos na e pela organização, com vistas a captar aspectos das relações sociais que permeiam o seu dia a dia, os quais podiam não ser evidenciados mediante outras técnicas de coleta de dados.

Quanto aos dados, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 1979; MINAYO, 2000) mediante tabulação qualitativa e análise temática, com a distribuição do conteúdo do material coletado entre os temas relacionados aos objetivos da pesquisa e os temas que emergiram com base nos dados obtidos (grade mista). Nesse processo, primeiro, o material foi classificado com base nos objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, pela leitura do material, buscaram-se temas que extrapolavam os objetivos e o quadro teórico de análise para, depois, relacioná-los às temáticas já existentes. A organização dos temas em sequência constituiu a apresentação dos resultados da pesquisa e foi ilustrada por trechos das entrevistas.

<sup>3</sup> A PMMG é departamentalizada operacionalmente por território geográfico em dez regiões. Sua atividade-fim é a função de segurança pública, e a atividade-meio fornece apoio à atividade-fim. A 8ª Região da PMMG está situada em Belo Horizonte e é composta por seis batalhões de área e sete unidades especializadas.

## 6 O COTIDIANO DE TRABALHO DAS MULHERES NO POLÍCIAMENTO OPERACIONAL

Como é o policiamento operacional realizado por mulheres? Quando se optou, nesta pesquisa, por estudar as policiais do policiamento operacional, esbarrou-se em um entrave: além de serem em número relativamente baixo, essas mulheres estão frequentemente mudando de atividades na PM. Muitas delas exercem tanto a atividade operacional quanto atividades administrativas, o que dificulta o seu mapeamento exato. A função operacional para a mulher ainda é ambígua na PM. Muitas trabalham em setores de policiamento operacional, mas realizam, predominantemente, atividades administrativas. Apesar de estarem envolvidas em funções de caráter administrativo, também executam o policiamento em locais públicos, o que é considerado trabalho operacional. Atividades mais especializadas, como as dos Rondas Táticas Metropolitanas (Rotam)<sup>4</sup>, não eram desenvolvidas por mulheres na época da coleta de dados. A ambiguidade em relação ao seu trabalho é operacionalizada por uma regra não explícita e se configura em modalidade instrumental para o exercício do poder na organização (FOUCAULT, 1995) ao não permitir a real fixação das policiais no operacional e o domínio das competências necessárias para a função. Essa questão foi antecipada por um dos especialistas entrevistados na primeira etapa da pesquisa.

Você vai ter que expandir um pouquinho o seu conceito de operacional, porque, uma coisa é você ir para a rua eventualmente, porque você é obrigado, duas vezes por mês... A outra coisa é você “ser da rua”, como eles mesmos falam. O que você vai encontrar em Belo Horizonte, são as mulheres fazendo policiamento em locais públicos: feiras, eventos... E, mesmo assim, se tiver algum problema, não são elas que vão atender. Isso é muito claro! A função delas é outra, é ser relações-públicas, esse tipo de coisa. Dirigindo viatura, fazendo plantão de terceiro e quarto turno não tem não. No Copon, como telefonistas, lá você vai ter muita mulher (Econtext 3).

Conforme o relato, até a rede de rádio é proibida para a voz feminina, pois a credibilidade da informação transmitida está relacionada ao masculino, e, segundo Hirata (1999), as funções de maiores responsabilidades, normalmente, não

<sup>4</sup> Tropa de elite que atua no combate a crimes violentos, como assaltos, homicídios, sequestros, estupro e tráfico de drogas.

são delegadas às mulheres. Para as reportagens sobre a polícia ou para representá-la em eventos que não envolvem decisões estratégicas, também são enviadas mulheres, caracterizando, mais uma vez, a especificidade de sua função como relações-públicas e não como policiais completas. O policiamento feminino no operacional, portanto, passa por limitações de acesso a determinadas funções, ou seja, é segregado verticalmente, uma forma de diferenciação que restringe a atuação das policiais e as coloca em desvantagem (FOUCAULT, 1995).

É interessante observar que todas as entrevistadas executam trabalhos tanto no administrativo como no operacional. Já entre os homens, existem muitos envolvidos apenas em atividades operacionais. Mesmo designadas como operacionais, o trabalho de muitas policiais envolve sua atuação com o atendimento ao público em geral, como telefonistas ou recepcionistas das unidades operacionais, sentinelas na entrada dos batalhões e em escolas, e assessoria a departamentos administrativos. Elas também fazem busca e apreensão ou atendem a ocorrências nas ruas, e algumas trabalham em companhias tático-móveis, responsáveis pelo combate a assaltos e outros tipos de episódios mais violentos.

Para lidar com suspeitos ou bandidos no contexto atual da criminalidade, a policial tem de desenvolver uma postura mais agressiva, com maior rigor. É o que Belle (1993) verificou entre algumas profissionais que tiveram de se adaptar a exigências organizacionais específicas, bem como ao seu ambiente (mais ou menos favorável ao seu desempenho). A postura adotada pelas policiais no trato com suspeitos reproduz o modelo masculino, pois, de acordo com Soares (2001), o universo do trabalho do policial nas ruas foi construído com base na agressividade, na masculinidade, e é assim que é aceito. É uma estratégia de poder que desenvolvem para exercer a função (FOUCAULT, 1995).

Trabalho de polícia é trabalho de homem. Então, se ela quer ser uma boa policial, ela precisa ser um tiquinho homem. Ou você adota uma postura de candidez, e aí, você vai ser secretária, ou você vira homem e vira uma boa policial operacional (Econtext 5).

Essas mulheres que passam por situações de troca de tiros, de entrada em favelas e de prisão de criminosos estão sempre acompanhadas por colegas homens, que são minoria. As minorias, para Benschop e Doorewaard (1998), servem apenas como exceções para confirmar a regra vigente, ou seja, de que esse tipo de trabalho no operacional deve ser executado por homens. Trabalho esse que é simbólica e literalmente mais valorizado que os demais. Para Listgarten (2002) e Lima (2002), a atividade-fim é mais valorizada na organização, inclusive em termos de elogios formais, e a imagem do verdadeiro policial está relacionada

ao trabalho do policial nas ruas. É um meio de institucionalização que perpetua um hábito (FOUCAULT, 1995).

Apesar de desempenharem as duas funções, muitas policiais preferem a atividade operacional, até porque são mais valorizadas na corporação e ganham mais privilégios no tratamento recebido e nas promoções com isso. Nessa atividade, alegam que se sentem mais úteis, até por poderem enxergar imediatamente o efeito do trabalho que realizaram no que se refere à segurança pública. Para se identificarem como policiais, necessitam realizar o trabalho de policiais e não de auxiliares administrativos.

No entanto, um grande problema que as policiais veem no desempenho da atividade operacional é a necessidade de estar disponíveis todo o tempo. Nos plantões de policiamento operacional, elas têm hora para entrar, mas não para sair. Além disso, ainda há a possibilidade de serem escaladas em suas folgas para fazer revistas em mulheres nos jogos de futebol no Mineirão. A função de revistar outras mulheres é um trabalho típico daquele que não pode, ou não deve, ser realizado pelos policiais masculinos e uma das origens da necessidade de se incluírem mulheres na PM. É em uma dessas funções que se evidenciam a segregação horizontal e a diferenciação que elas enfrentam (ALVESSON; BILLING, 1997).

Apesar de evidências como essa ressaltarem que há diferenciação entre as atividades desenvolvidas pelos homens e pelas mulheres no operacional da PM (FOUCAULT, 1995), muitas policiais negam tal diferenciação de funções. No máximo, as diferenças são atribuídas à Lei do Efetivo, que limita o ingresso de mulheres na PMMG a 5% do total do efetivo. Contudo, essa lei já é um forte indício das restrições aplicadas ao trabalho feminino na organização, um teto de vidro (STEIL, 1997).

O maior empecilho para a ampliação da inserção feminina no operacional não está nas atividades em si, mas naquilo que Foucault (1995) denomina formas institucionalizadas de perpetuação, como a cultura, as práticas sociais, os ritos, os discursos e as estruturas mentais dos membros da Polícia (BOURDIEU, 2001). Enquanto as estruturas não forem questionadas, a inserção feminina no policiamento operacional não será diferente. Entretanto, muitas policiais obtêm vantagens com a situação dominante e, portanto, não querem mudá-la. Seja pelo *status* relacionado ao exercício do trabalho policial operacional dentro e fora da corporação, seja por estarem ocupando um cargo de exercício de autoridade sobre os civis seja por terem mais oportunidades de receber elogios institucionais, o que ocorre mais facilmente nas atividades do operacional, algumas policiais gostam de fazer parte dessa minoria. Nessas funções, estão sempre em maior evidência, seja dentro da PM, seja diante da população, e usam isso para exercer o poder sobre os outros (FOUCAULT, 1995).



É muito legal. Quando eu cheguei no CFO também achei muito diferente. Porque é diferente você estar numa turma de faculdade, aquele pessoal misturado, né? Quando você estuda no colégio, a mesma coisa: você está acostumado a viver no meio de muitas mulheres e de muitos homens. Quando você chega num lugar em que você é a minoria, a coisa é muito diferente, sabe? Mas é muito bom. A gente sente que é diferente mesmo, então, sempre a gente é lembrada (Efem II).

Um trabalho que faz parte das funções operacionais e que tem sido muito desenvolvido por policiais femininas é a prevenção ao uso de drogas com crianças de 10 anos de idade nas escolas. É o Programa Educacional de Resistência às Drogas (Proerd). Nesse programa, as policiais trabalham como educadoras de crianças, visando à prevenção do uso de drogas. O Proerd foi muito citado como fonte de realização para as policiais. Esse tipo de trabalho é um exemplo da atuação da mulher policial no operacional sem ter de adotar uma postura masculinizada (BELLE, 1993). É também uma forma de inserção que surgiu após o ingresso de mulheres na organização que revela como esse campo social se transforma dinamicamente e, conseqüentemente, possibilita transformar as relações de poder entre seus membros (CALAZANS, 2004).

Outro trabalho destacado, principalmente entre as oficiais, é o de gerentes. No quadro dos praças, as sargentas podem atuar como chefes de viatura (gerentes de linha). Para o oficialato inferior, ou seja, às tenentes são distribuídas chefias de turno do policiamento de companhia, e, para as que ocupam o posto de capitão, são atribuídas as chefias de companhia (gerentes de nível intermediário). Para as maiores e tenentes-coronéis, cabem postos de subcomandantes ou comandantes (gerentes de alto escalão). A função gerencial exercida pelas policiais tem diversas características similares às enfrentadas pelos gerentes de outras organizações. Entre elas, ressaltam-se características como a necessidade de improvisar, a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de planejamento de horários, o gerenciamento de equipes de policiais, a supervisão, a consciência do papel político e de negociação do oficial no trabalho e a dificuldade em delegar. Segundo Melo (2002), as qualidades e os atributos necessários aos gerentes dão a impressão de se tratar de super-heróis do universo organizacional, o que lhes possibilita exercer o poder na organização.

Diante dos aspectos apresentados, com base em Melo (2002, 2003), percebe-se que a função gerencial, mesmo que nas atividades operacionais, tem apresentado maior possibilidade de inserção da mulher na Polícia Militar. Outros aspectos que sustentam a maior anuência da presença feminina em postos gerenciais na PM estão relacionados à rigidez da hierarquia, pois, quando alcan-

çam os postos mais elevados de gerentes, o respeito a elas é garantido por suas patentes, ou seja, pela autoridade formal. O valor do poder hierárquico na Polícia que, segundo Silva Neto (1997), regula e tipifica as relações entre os policiais, no caso das oficiais gerentes, ajuda a superar a hierarquia de gênero e a segregação horizontal sobre muitas policiais. No entanto, a presença de mulheres nesses cargos ainda está mais restrita a postos de nível de linha e intermediários.

Conforme previsto por Martin (2001) e Soares e Musumeci (2005), o acesso das policiais femininas a cargos de comando de alto escalão é importante para a sua inserção na PM, pois, uma vez que comecem a ter acesso a esses cargos, pode emergir de forma mais nítida um lugar e um perfil da policial militar. De acordo com os pontos de análise das relações de poder propostos por Foucault (1995), esse maior ingresso a postos de alto escalão pode gerar mudança dos tipos de objetivos perseguidos por aqueles que exercem o poder e nos privilégios de fundamento patriarcal mantidos secularmente na organização. As policiais em cargos de alto comando também têm condições diferenciadas de perceber as estratégias de exercício do poder na organização. Além disso, esse processo pode trazer mudanças nos objetivos para o exercício da profissão de policial, alterando o perfil tradicional do policial viril, masculino e repressor para outro perfil, mais preventivo, educativo e mais condizente com a presença delas na organização.

## 7 OS RELACIONAMENTOS DAS POLICIAIS NO TRABALHO

O relacionamento interpessoal e o reforço do trabalho em equipe na Polícia Militar são aspectos considerados bastante importantes para a sobrevivência e o sucesso na carreira. Principalmente por serem mulheres, Melo (2002) verifica que a questão de mostrar a competência é um diferencial para se fixarem na carreira.

O que mais marca aqui dentro da corporação é o relacionamento interpessoal, você tem que ter o meio-termo, você tem que ser uma pessoa respeitada pelos seus méritos, mas você tem que saber que o seu subordinado tem que confiar em você, para que você possa dar resposta pra ele (Efem 15).

A PM é uma organização em que as relações pessoais e profissionais estão muito misturadas. Isso ocorre por causa do rigoroso processo de socialização que transforma os civis em militares e, de certa forma, os separa de sua vida anterior,

para formarem uma nova vida, com nova família: seus colegas de trabalho. As amizades e até alguns tipos de parentesco, como apadrinhamentos e casamentos, são construídos na PM, porém pautados pela profissão. Os afilhados pessoais se tornam afilhados profissionais e as amizades são estabelecidas com base nos níveis hierárquicos ocupados. Isso também caracteriza os jogos de interesses que envolvem as relações na PM, pois os afilhados e apadrinhados são potenciais aliados na organização (ALVESSON; BILLING, 1997).

O tipo de trabalho exercido no operacional, com risco de morte, envolve a confiança da própria vida aos colegas de trabalho. Isso também faz que os policiais criem laços muito fortes entre si, o que já é trabalhado desde o processo de socialização, por meio dos rancas e de outros rituais de agregação, conforme comentado por Brito e Brito (1996) e Albuquerque e Machado (2001). Para as policiais, os chamados rancas acontecem juntamente com os homens, pois é um ritual de agregação pelo despojamento. Mas, no início da participação de mulheres na polícia, há relatos de que elas ficavam separadas dos demais e não faziam diversas atividades. Contudo, sofriam represálias dos colegas, como bombas de efeito moral jogadas nas barracas enquanto dormiam. Nas formaturas, um rito de passagem, elas são sempre condecoradas e convidadas para representar a turma nos discursos. É como se fossem premiadas por serem as exceções (BENSCHOP; DOOREWAARD, 1998).

O contato nos plantões de trabalho, à noite, de madrugada, nas viaturas e ocorrências, aproxima muito os colegas de turno.

Meu motorista sempre é meu melhor amigo. Também porque ele que está trabalhando comigo. Eu dou a confiança da minha vida para ele (Efem 12).

Há outras policiais que não acreditam que relacionamentos pessoais de amizade verdadeira sejam fáceis de conseguir dentro da organização. Elas alegam que os vínculos criados na PM podem influenciar negativamente suas carreiras. Uma das origens dessa crença vem desde o início da participação feminina na organização, quando as mulheres eram proibidas de conversar com os homens e tinham várias outras restrições de caráter pessoal, formal e informal (LIMA, 2002). Na Polícia, isso prejudica a maior proximidade entre mulheres e homens até hoje.

Entretanto, a partir do momento em que a policial começa a disputar as posições hierárquicas com seus colegas homens, o relacionamento se torna mais pautado na competição e no profissionalismo, conforme verificado por Betiol (2000). O próprio fato de a mulher estar mais em destaque, evidenciada pela

mídia, no caso da PM, gera ciúme entre os colegas. Há também os problemas de aceitação por parte dos policiais mais antigos, que não recebem bem a “novidade” que representa a mulher policial. Mesmo que seja de forma velada, alguns comandantes têm problemas em ter mulheres em suas equipes, bem como alguns subordinados mais velhos resistem em obedecer a ordens das policiais, pois é uma forma de institucionalização do exercício do poder que está tradicionalmente arraigada na organização (FOUCAULT, 1995).

As relações de poder estão atreladas à autoridade formal, pois modificam-se quando os policiais e as policiais são promovidos. Mas a hierarquia de gênero, como apresentada por Alvesson e Billing (1997), ainda prevalece quando os subordinados não legitimam mulheres como superiores. O sucesso da relação das policiais com seus superiores depende delas; cabe-lhes obedecer às ordens sem questionamento e evitar maiores proximidades, para não gerar problemas.

A obediência diante de superiores parece constituir característica marcante do comportamento das policiais. Alguns homens entrevistados afirmam ser fácil lidar com as policiais em decorrência de sua atitude passiva. Contudo, essa passividade denota uma estratégia por parte das mulheres às opiniões e ordens masculinas para evitar conflitos e confrontos. Tal comportamento corresponde às origens patriarcais da construção das identidades masculinas e femininas e, segundo Jonas (1995), legitima socialmente a supremacia do homem sobre a mulher, fundamentada na propriedade privada e na crença de inferioridade feminina pela diferença biológica como fator de desigualdade social. O cuidado das policiais vai tão longe que elas se preocupam, inclusive, em se relacionar bem com as esposas dos colegas para evitar desconfiâncias e ciúme. Mesmo assim, algumas pessoas atribuem o sucesso na carreira ao uso de meios obscuros por parte delas.

Para algumas policiais, a maior dificuldade de relacionamento na organização está ligada a outras mulheres, em vez de homens. Pode estar relacionada à competição por serem em menor quantidade no quadro da organização. A forte competição entre mulheres no mundo do trabalho foi verificada por Butler (1981) principalmente em posições nas quais o acesso feminino ainda é relativamente limitado. A competitividade pode ser atribuída também à falta de cumplicidade entre elas em ambiente formado por uma maioria masculina (MERRICK, 2002). É interessante ressaltar que, quando se trata de assuntos pessoais, como maternidade e experiências domésticas, elas se identificam e criam laços de amizade e de cumplicidade. Entretanto, quando se refere ao trabalho, a sobressair na organização e a chamar atenção dos colegas, predominam o sentimento de competição e os jogos de interesse.

Nós vivenciamos, temos a mesma coisa, a gente é mãe de família, fala de filho, fala de marido, você fala de lavadeira, você fala da roupa que queimou, do feijão, do preço do arroz, coisas que você não vai falar com o policial masculino (Efem 3).

Diante do exposto, a PM pode ser vista como uma fonte de aprendizagem sobre relacionamentos, tanto entre colegas de trabalho como com o público. Porém, a aprendizagem sobre relacionamentos interpessoais ainda não é concebida como parte formal do currículo de formação dos policiais, mas como um aspecto subliminar, uma consequência, e não como uma característica fundamental no perfil esperado para um policial. Principalmente para as policiais, que têm de travar disputas de poder mais acirradas para serem incluídas na organização, a habilidade de se relacionarem bem se mostra essencial. A reconfiguração da PM, no que se refere às novas possibilidades de interação entre homens e mulheres, depende muito dessa aptidão política das policiais femininas (LOURO, 1997).

## **8 OS OSSOS DO OFÍCIO: DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS POLICIAIS NO TRABALHO**

Um primeiro aspecto verificado como interposição ao trabalho feminino operacional é a estrutura física disponível para o policiamento de ruas. Muitas policiais se queixam da falta de locais adequados, inclusive para fazer suas necessidades fisiológicas. Benschop e Doorewaard (1998) argumentam que as distinções de gênero também estão implícitas nas estruturas e nos processos organizacionais, e são reproduzidas por eles.

Outro aspecto reclamado foi o preconceito dentro da corporação refletido na discriminação por colegas que não aceitam as policiais a não ser naquelas funções tradicionalmente atribuídas ao sexo feminino. O preconceito aparece, de forma mais disfarçada, quando se faz referência às negras ou às mulheres esteticamente desproporcionais, conforme verificado também na pesquisa de Irigaray e Vergara (2009), mostrando que a discriminação de gênero pode vir acompanhada de outros tipos de discriminação. Isso demonstra que muitas das funções exercidas pelas policiais, como a de secretária de comandante, são direcionadas pela sua beleza física e não por sua competência. A competência, por sua vez, está normalmente associada à adoção de posturas masculinas pela policial militar, conforme verificado por Soares e Musumeci (2005).

Pergunta se você acha algum preto aqui dentro? Não, não é? E no comando geral, você vai ver, não tem. Ainda tem isso aqui. Quando você fala que hoje acabou tudo, não, não acabou tudo não. Convive-se melhor, sabe? Mas de uma forma velada existe, sim, a discriminação. Ninguém vai colocar para ser secretária de comandante uma pretinha, uma gordona, uma encalhada, solteirona... (Econtext 7).

Os estereótipos do que representa ser homem e ser mulher estão espalhados por toda a organização. Um deles é o de que a mulher é protegida na PM, só trabalha em atividades administrativas, em funções relacionadas à chefia, e não está envolvida diretamente com a criminalidade. As policiais que trabalham no policiamento nas ruas, nos aglomerados e nas favelas sofrem a estereotipagem de que são homossexuais, e as que possuem muitas amizades entre os colegas são vistas como prostitutas.

Verificou-se também, na organização, a existência de piadas acerca do trabalho feminino que o desqualificam. Esse tipo de comportamento pode ser classificado como assédio moral às policiais femininas. Para Freitas (2001), o assédio moral contra mulheres, em grupos tradicionalmente masculinos, se manifesta frequentemente sob a forma de piadas grosseiras que indicam um sentimento de desdém a respeito do trabalho feminino. Tais manifestações ocorrem em situações de exercício do poder, em que os policiais masculinos pretendem desestabilizar a policial feminina ao atingirem sua autoestima e questionarem sua competência (CORRÊA, 2004). De acordo com Foucault (1995), trata-se de uma modalidade instrumental de exercício do poder. Os comportamentos de assédio moral mudam, em parte, a partir do momento em que a policial consegue entrar para a equipe dos homens ou quando passa a aceitar as piadas sem questioná-las, obedecendo à lógica masculina nas organizações.

Uma das formas pelas quais o assédio moral se manifesta nas organizações, segundo Corrêa (2004), é o assédio sexual. Ele foi verificado na Polícia Militar, de acordo com a policial entrevistada.

Superiores homens já tive muitos problemas. Principalmente quando entrou na Polícia, o assédio era grande. Ainda é. E por ser superior, não era aceita a recusa. Aí, havia uma perseguição, um monstro que ronda a gente na Polícia, que acontecia muito por causa do assédio, e a gente recusava. Antigamente, essas punições de que eu te falei, elas eram feitas frequentemente. Isso complicava, sujava sua ficha. Você não conseguia fazer cursos, você tinha uma série de problemas (Efem 27).

No trecho da entrevista, a policial afirma ter sofrido punições na PM por ter recusado ceder ao assédio de seus superiores. O assédio sexual, nesse caso,

envolve uma relação de poder atribuída ao gênero na medida em que marca a desigualdade hierárquica de posições entre o superior do sexo masculino e a subordinada do sexo feminino (FREITAS, 2001).

## 9 A VIDA PESSOAL E A PROFISSIONAL ANDANDO JUNTAS NA POLÍCIA MILITAR

Como foi discutido, a vida pessoal e a profissional na PM se misturam. Grande número de policiais escolhe a profissão seguindo a tradição de familiares militares. Entretanto, no contexto atual, a profissão se apresenta como uma boa alternativa de emprego e estabilidade, com salário acima da média do mercado. Assim, muitas mulheres têm ingressado na PM sem conhecer o trabalho e mesmo sem o perfil para atuar no policiamento operacional. Isso é motivo de baixas antes e depois da formatura e de dificuldade de adaptação à organização. Mas também aumenta a diversidade entre os membros do quadro da PM. Há muitos casos de mestres em ciências sociais ou humanas entre as entrevistadas, bem como mulheres formadas em áreas variadas, como saúde, educação, administração, entre outras, as quais têm o potencial de introduzir novas questões e práticas na organização.

A organização possui tradição em interferir na vida pessoal de seus integrantes. Antigamente, até a permissão para casar tinha de ser pedida ao comandante pelas policiais. Muitas formam suas famílias dentro da organização, o que fortalece os laços entre a Polícia Militar e seus membros. Algumas famílias convivem no ambiente militar há muitas gerações. Com isso, a organização passa a ser um elemento essencial na vida de seus membros e um importante organizador dos papéis sociais desenvolvidos por eles.

Onde eu consegui minha família que eu tenho hoje, eu tive meus filhos aqui dentro, consegui meu marido foi na Polícia. Então, tudo o que eu consegui foi graças à Polícia (Efem 1).

A escolha de um policial para marido é atribuída ao fato de o cônjuge com a mesma profissão compreender melhor o trabalho das policiais, bem como à maior facilidade de transferir a família, quando um dos membros do casal é promovido e deslocado para outro lugar. Nesse caso, escolher um parceiro com a mesma profissão se mostra uma estratégia para facilitar a ascensão na carreira

e minimizar problemas de mobilidade e de horário de trabalho enfrentados por muitas mulheres, identificados por Merrick (2002).

Quando a hierarquia profissional é equivalente à de gênero predominante na organização (homem superior e mulher subordinada), o relacionamento é considerado normal e não há necessidade de intervenção para separar o casal no trabalho. Porém, houve casos em que o fato de mulher ser superiora hierárquica do marido transformou-se em questão de intervenção institucional para dirimir quaisquer situações constrangedoras que pudessem advir da relação. Por exemplo, a mulher praça que acompanha o marido oficial a festas da PM é encarada com normalidade. Contudo, quando o marido é o subordinado na organização, há um conflito de papéis entre o que se espera do chefe e provedor da família: ele deve ser o marido e a esposa deve ser subordinada a ele em todas as instâncias. Segundo Fonseca (1996), esses papéis sociais que resultam da divisão sexual do trabalho são transpostos para o regulamento informal das organizações em um processo denominado *incorporação de um senso de jogo socialmente aceito*. Assim, as pessoas consideram que o papel social específico das mulheres corresponde aos cuidados da casa e da família e que o papel social dos homens envolve o sustento da família e a contribuição para a vida em sociedade.

Conheci o meu marido e, ao começar a namorar ele, uma questão institucional, a Polícia achou melhor que a gente voltasse para Belo Horizonte, porque, no interior, eu era superiora. Então, começa, às vezes, uma situação complicada. A Polícia achou melhor a gente não trabalhar na mesma unidade... No meu relacionamento com o meu marido, a gente enfrentou alguns preconceitos, porque os colegas não estavam acostumados. A mulher que casa com um oficial é muito bem-aceita, sabe? Mas há um choque quando o contrário acontece (Efem 1).

Há também o relato de casos em que problemas no casamento da policial com um militar geraram punições de cunho profissional para a mulher e alteraram o curso de sua carreira. A relação de poder entre a PM e os policiais é tão forte que a organização age como reguladora do comportamento de seus membros, inclusive em sua vida pessoal. É como se houvesse um código informal de conduta em funcionamento na Polícia que dita como as pessoas devem se comportar. Esse código de conduta possui bases patriarcalistas, assim como a origem da organização (MURARO; BOFF, 2002), o que coloca a mulher em situações de desvantagem quanto ao tipo de conduta a adotar.

Outro tema muito abordado, no que se refere à vida pessoal da mulher, é a maternidade. Para não prejudicarem seu trabalho, as policiais procuram manter o desempenho sem deixar que a maternidade seja motivo de má avaliação.



Com isso, desgastam-se mais do que os colegas homens, seja pela sobrecarga de trabalho, seja pelo estresse advindo dos conflitos entre a vida pessoal e a profissional. Mas elas se sentem orgulhosas ao darem conta de conciliar trabalho e maternidade. Butler (1981) acredita que muitas mulheres têm desafiado seus próprios estereótipos, enfrentando o medo de vencer, a relutância para legitimar o exercício da autoridade e a culpa por ficarem menos tempo com a família para buscar sua melhor inserção no mercado de trabalho.

Os filhos são motivos que podem fazer a policial se afastar das ruas, das atividades mais perigosas. Para conseguirem conciliar vida pessoal e profissional, algumas abrem mão da carreira operacional. Quando são solteiras, é mais fácil se dedicarem só à Polícia. A partir do momento em que se casam, essa dedicação tem de se dividir entre trabalho e família.

Quando eu era solteira, e que eu não tinha filhos, eu ia de cara aberta, de peito aberto, enfrentava tiro e tudo. Hoje não. Porque hoje eu tenho filhos, não é? E se hoje eu me der mal numa ocorrência aí, se acontecer alguma coisa comigo, quem vai ficar prejudicado são os meus filhos (Econtext 7).

A jornada de trabalho em casa, na maioria das vezes, não é dividida com os maridos, elas assumem integralmente essa tarefa, o que corrobora a ideia de Faria (2002) ao afirmar que os homens que dividem as tarefas domésticas com as esposas são a exceção à regra. Esse é um dos motivos de requererem a diferenciação no tempo para a aposentadoria: a dupla jornada de trabalho. A dupla jornada de trabalho é outro aspecto que diferencia o trabalho masculino do feminino, porém relacionado à vida pessoal. Para Giffin (1993) e Alves (1997), a criação de leis que reconheçam as diferenças entre homens e mulheres poderá restringir a competição feminina se for mantida a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações.

Trabalhar fora de casa, mesmo com a sobrecarga, ainda compensa para as policiais. Ao trabalharem, conquistam sua independência financeira e, conseqüentemente, combatem o seu *status* de inferioridade que remonta ao sistema patriarcal e o seu modo de divisão sexual do trabalho (ALVES, 1997). Mesmo pensando em deixar de trabalhar em alguns momentos, as policiais repensam sua condição e seguem com as profissões, como uma forma de garantir a liberdade e o exercício do poder sobre os outros (FOUCAULT, 1995). Segundo Betiol (1998), a emoção e alegria para as mulheres que trabalham vêm também do sucesso profissional. A independência e as responsabilidades conquistadas são elementos simbólicos de que não estão dispostas a abrir mão.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho das policiais do operacional da PMMG está marcado pelas relações de poder e gênero, seja em seu cotidiano, nos relacionamentos que estabelecem, na relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, seja nas dificuldades que enfrentam no exercício de sua função.

Para serem avaliadas como boas profissionais operacionais, as policiais ainda dependem de contradizer as expectativas acerca de adotar um comportamento nomeadamente feminino. Assim, devem se portar como heroínas, no sentido viril do termo, e enfrentar bandidos e ocorrências da mesma forma que os homens. Caso contrário, algumas são acusadas de receber tratamento especial por parte de seus superiores, tratamento esse que pode não se configurar em desvantagem, mas sim em possibilidade de exercício de poder.

Muitas das policiais são conscientes de que, à medida que sobem na hierarquia organizacional, têm de conhecer melhor as regras para serem bem-sucedidas nos jogos de poder que existem na Polícia. É o que acontece, por exemplo, quando praças galgam posições no oficialato ou quando oficiais inferiores chegam a postos de capitão, major, tenente-coronel e, quem sabe um dia, coronel. Nas disputas no campo de poder da PM, a habilidade de relacionamento e política é essencial para as policiais. Também é fundamental nas negociações em âmbito familiar, com seus maridos e filhos, para possibilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal, visto que não estão dispostas a abrir mão da profissão.

Ainda não se verificaram grandes mudanças na PMMG com o ingresso de mulheres em seus quadros e nem se pode afirmar que realmente venham a ocorrer. O que se pode assegurar é o importante papel das relações de poder estabelecidas pelas policiais no cotidiano profissional para a sua melhor inserção na organização e transformação das relações de gênero no trabalho, no espaço social e no momento histórico em que vivem.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, C.; MACHADO, E. P. Sob o signo de Marte: modernização, ensino e ritos da instituição policial militar. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 3, n. 5, p. 214-237, jan./jun. 2001.
- ALVES, D. B. *Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina*. Salvador: Dankat, 1997.
- ALVESSON, M.; BILLING, I. *Understanding gender in organizations*. London: Sage, 1997.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 196-231.

- BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organizations Studies*, Berlin, v. 19, n. 5, p. 787-806, 1998.
- BERTERO, C. O. Editorial. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 5, n. 2, maio/jun. 2006.
- BERTIOL, M. I. S. *O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida*. 1998. 189 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social)–Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1998.
- \_\_\_\_\_. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Atibaia. *Anais... Atibaia: Enanpad*, 2000. 1 CD-ROM.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994. 335 p.
- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159 p.
- \_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 322 p.
- BRITO, M. J. de; BRITO, V. G. P. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, p. 138-165, 1996.
- BUTLER, P. E. *Self-assertion for women*. San Francisco, CA: Harper & Row, 1981.
- CALAZANS, M. E. Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 142-150, 2004.
- CAPPELLIN, P. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: CENTRO FEMINISTA DE ESTUDOS E ASSESSORIA. *Discriminação positiva, ação afirmativa: em busca da igualdade*. Brasília: Cfemea, 1995. p. 13-31.
- COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO (CITE). *Manual de formação de formadores/as em igualdade de oportunidades entre mulheres e homens*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Deep, CID, 2003.
- CORRÊA, A. M. H. *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- COSTA, S. G. da. *Assédio sexual: uma versão brasileira*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.
- CRUZ, M. V. G. *Para administrar a ordem pública e a aplicação da lei: formas de policiamento em uma perspectiva comparada Brasil – Estados Unidos – uma análise das experiências em Belo Horizonte, M.G. e Washington, D.C.* 2005. 389 p. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- FARIA, C. A. P. de. Entre marido e mulher, o estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 17, n. 48. p. 173-231, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 15 mar. 2006.
- FONSECA, T. M. G. (Org.). *Mulher e cidadania na nova ordem social*. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero/USP, 1996.
- FOUCAULT, M. Apêndice: o sujeito e o poder. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica (para além do Estruturalismo e da Hermenêutica)*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 229-250.
- FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- GIFFIN, K. Transição de gênero: a condição feminina na sociedade atual. In: CONFERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE, 1993, Rio de Janeiro. *Textos na íntegra...* Rio de Janeiro: Organização Mundial de Saúde, 1993.

- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HIRATA, H. Taller las transformaciones del trabajo: genero, flexibilizacion e insercion laboral feminina. In: CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER (CEM), 1999, Santiago. *Anais...* Santiago: CEM, 1999.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Enanpad, 2009. 1 CD-ROM.
- IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). *Pensar las diferencias*. Barcelona: Universitat de Barcelona, ICD, 1994.
- JONAS, E. Gênero, mercado de trabalho e conformação profissional, um olhar sobre a mulher trabalhadora em enfermagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM, 47., 1995, Goiânia. *Anais...* Goiânia: Universidade Federal de Goiânia, 1995.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEIRNER, P. de C. *Meia volta volver*: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997.
- LIMA, M. A. *A major da PM que tirou a farda*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002. 127 p.
- LISTGARTEN, S. C. *Diagnóstico identitário da Policial Militar Feminina na Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CSAP, 2002. (Monografias premiadas, 2).
- LOURO, G. Gênero e magistério: identidade, história, representação. CATANI, D. et al. (Org.). *Docência, memória e gênero*: estudos sobre formação. São Paulo: Escrituras, 1997.
- MARODIN, M. As relações entre o homem e a mulher na atualidade. In: STREY, M. N. *Mulher, estudos de gênero*. São Leopoldo: Unisinos, 1997.
- MARTIN, S. E. Women officers on the move. An update on women in policing. In: DUNHAM, R. G.; ALPERT, G. P. *Critical issues in Policing*: contemporary readings. Illinois: Waveland, 2001. p. 401-422.
- MELO, M. C. O. L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: ASSAMBLEA ANUAL DO CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA), 37., 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Cladea, 2002.
- \_\_\_\_\_. *A gerência feminina*: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da RMBH. Belo Horizonte: CNPq, 2003. (Relatório de Pesquisa).
- MERRICK, B. G. The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes, discover correlative patterns for success. *Competitiveness Review*, Pennsylvania, v. 12, n. 1, p. 94-112, 2002.
- MEYER, D. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES, M. J. M. et al. (Org.). *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 41-51.
- MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento*: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269 p.
- MURARO, R. M.; BOFF, L. *Feminino e masculino*: uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.
- MUSUMECI, L.; SOARES, B. M. Polícia e gênero: presença feminina nas PMs brasileiras. *Boletim Segurança e Cidadania*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, abr. 2004.

- OLIVEIRA, S. L. de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.
- PEREIRA, M. D. (Ed.). *Polícia feminina: novo horizonte na PM*. Belo Horizonte: Santa Edwiges, 1981. 50 p. (Edição Comemorativa 1ª turma de 3º srpts. PM femininos da PMMG).
- ROSENBAUM, D. P. A mudança no papel da polícia: avaliando a transição para o policiamento comunitário. In: BRODEUR, J. P. (Org.). *Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas*. São Paulo: Edusp, 2002. p. 27-55.
- SCHEINHOLTZ, D. (Ed.). *Cracking the glass ceiling: strategies for success*. New York: Catalyst, 1994.
- SILVA NETO, S. A. da. Cultura organizacional da Polícia Militar de MG: uma visão diagnóstica. *O Alferê*, Belo Horizonte, v. 13, n. 45, p. 13-69, abr./jun. 1997.
- SOARES, B. M.; MUSUMECI, L. *Mulheres policiais: presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Segurança e cidadania).
- SOARES, L. E. PM: causas da crise e o salto para o futuro. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 9 ago. 2001. Disponível em: <[http://www.luizeduardosoares.com.br/docs/pm\\_causas\\_crise.doc](http://www.luizeduardosoares.com.br/docs/pm_causas_crise.doc)>. Acesso em: 18 maio 2006.
- SOUZA, E. *Polícia comunitária em Belo Horizonte: avaliação e perspectivas de um programa de segurança pública*. 1999. Dissertação (Mestrado em Sociologia)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- SOUZA, R. R. de. *Os processos de construção da identidade no trabalho do policial militar na atividade de policiamento ostensivo em Belo Horizonte*. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.
- SUNG, J. M.; SILVA, J. C. *Ética e relações de gênero: conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out., 1992.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Bervely Hills: Sage, 1989.