



Recebido em 27/10/2018. Aprovado em 21/11/2019. Publicado em 16/12/2019.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876

DOI: [10.5935/2359-5876.20190003](https://doi.org/10.5935/2359-5876.20190003)



## AS RELAÇÕES DE GÊNERO E PODER NA POLÍCIA MILITAR: UM ESTUDO SOBRE AS NUANÇAS QUE PERMEIAM A CARREIRA PROFISSIONAL DA MULHER POLICIAL

### GENDER AND POWER RELATIONS IN THE MILITARY POLICE: A STUDY ON THE NUANCES THAT PERMEATE PROFESSIONAL CAREER OF POLICE WOMAN

Marcia Sierdovski <sup>1</sup>

Sandra Mara Andrade <sup>2</sup>

Silvio Roberto Stefano <sup>3</sup>

#### RESUMO

Na sociedade moderna as relações de gênero são marcadas pelo poder estrutural e funcional institucionalizado nas organizações, nas quais as práticas de gênero ainda evidenciam discriminação contra as mulheres. As diferenças contra o gênero são exercidas no âmbito de cargos administrativos, funções e atribuições, maternidade, família e relacionamentos. Nesse contexto, o objetivo geral deste artigo foi compreender as relações de gênero e poder existentes na Polícia Militar do Estado do Paraná. Trata-se de uma abordagem qualitativa por meio de entrevista individual semiestruturada realizada com oito policiais de uma unidade de polícia militar; em segundo plano foi utilizado o diário de campo como apoio para a realização da pesquisa. Os resultados demonstram que a mulher policial é ainda vítima de preconceitos e discriminação enraizados e institucionalizados na cultura organizacional, seja pelas funções e tarefas que executam, pelas suas habilidades e competências, pelo abuso do poder e pelas particularidades de sentimentos e emoções de ser mãe.

**Palavras-chave:** Relações de Gênero; Poder; Polícia Militar.

#### ABSTRACT

In modern society, gender relations are marked by the functional and structural power institutionalized in organizations, in which gender practices still highlight the discrimination against women. The differences against the gender happen in administrative positions, functions and attributions, maternity, family and relationships. Within this context, the general objective of the present study was to comprehend the gender and power relations in the Military Police in the State of Parana. It is a qualitative approach research carried out through individual semi structured interviews made with eight police officers of a military police unit; in a second plan it was used a field diary as the support to the investigation. The results show that the police woman is still a victim of prejudice and discrimination that are rooted and institutionalized in the organizational culture, either because of the functions and tasks that they perform, for their skills and competence, for the power abuse and because of the singularity of feelings and emotions of being a mother.

**Keywords:** Gender relations; Power; Military Police.

1 Mestre em administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – Unicentro. E-mail: [marcia.sier@hotmail.com](mailto:marcia.sier@hotmail.com)

2 Doutora em Administração pela FEA-USP. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – Unicentro. E-mail: [prof.sandraandrade@hotmail.com](mailto:prof.sandraandrade@hotmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0003-1671-3761>

3 Pós-Doutor em Administração pela Univali. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unicentro - PPGADM / UNICENTRO. E-mail: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com)  <http://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os movimentos feministas no século XX a mulher vem ocupando maior espaço no mercado de trabalho, no entanto, enfrenta barreiras que interferem no seu crescimento e desenvolvimento profissional. As mulheres ampliaram seu escopo de trabalho, executando cargos que antes eram considerados somente masculinos.

A participação das mulheres no mercado de trabalho no Brasil cresceu no período entre 2007 e 2016, conforme IBGE (2017). As mulheres representavam 40,8% dos postos de trabalho formais, e os homens 59,2% no ano de 2007. A participação das mulheres avançou 3,2% ponto percentual desde 2007, alcançando 44% das vagas em 2016 (Ibge, 2017).

Estudos recentes da atuação feminina investigam sua representação social nas corporações militares, e buscam identificar as relações de gênero presentes nos discursos que são capazes de promover dominação de poder entre os agentes sociais, nas organizações (Cappelle *et al*, 2004). Um estudo no Comando Militar de Minas Gerais demonstrou que o relacionamento dos homens policiais para com as mulheres policiais, é marcado por relações complexas de gênero e poder (Ribeiro & Garcia, 2015).

Esse estudo tem sua relevância para as mulheres policiais à medida que pode identificar possíveis situações de hegemonia, controle e submissão por parte dos policiais, sendo também importante para a corporação implantar programas de conscientização aos policiais, valorização e respeito pelas mulheres. O ambiente escolhido para a pesquisa, se deu por ser um espaço considerado dominado socialmente e historicamente pelos homens, e atualmente identificar nesse estabelecimento como é o relacionamento com as mulheres e o tratamento que recebem em sua profissão.

Nesse sentido, o objetivo geral deste artigo é compreender se as relações de gênero e poder estão presentes na Polícia Militar do Estado do Paraná, e o problema de pesquisa busca conhecer quais são as percepções dos PMs sobre as relações de gênero e poder?

A estrutura do estudo está composta pelo referencial teórico, o qual aborda o contexto histórico e a representação social da mulher, pela metodologia de pesquisa, e por último pelas análises, discussões, considerações finais e referências.

O referencial teórico apresenta a questão conceitual das relações de gênero e poder na sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contextos históricos das relações de gênero e poder na sociedade

Scott (2005) categorizou gênero como uma condição histórica e relacional, cujo conceito produz significados que influenciam as relações de poder. Nesse sentido, Almeida (1996, p.3) afirma que a “noção de masculinidade é um fenômeno do nível do discursivo, e do discurso enquanto prática, e que se constitui em um campo de disputa de valores morais, em que a distância entre o que se diz e o que se faz é grande”.

Nesse sentido, a masculinidade é um modelo cultural ideal de efeito controladores, seja em vários aspectos como atribuição de gênero à objetos, ações, emoções e atividades, as quais estão impregnadas de poder na vida quotidiana (Almeida, 1996). Pinto (2010) comenta sobre a importância dos movimentos feministas que aconteceram na segunda metade do século XX, os quais foram cruciais para edificar programas que incluíssem as mulheres na vida política, construindo espaço onde pudessem ter voz e falar, promovendo sua autonomia, emancipação e empoderamento. “A história do feminismo no mundo e [...] no Brasil, é fundamental para se

contextualizar a análise da mulher nas organizações” (Lucas, 2015, p. 24).

Para Morgan Morgan (1996), os aspectos políticos como a autoridade, poder e conflitos regulam as relações dos indivíduos nas organizações. A dimensão política da organização está norteada de diversidade de interesses, manobras, negociações e outros processos de coalizão que condicionam a vida organizacional. Assim, “a divisão do trabalho, a estrutura, o poder, os sentimentos, as emoções seriam os elementos de uma qualquer “ordem de gênero”, e como tal deveriam ser ponto de partida para análise” (Almeida, 1996, p.4).

Na perspectiva de Lucas (2015, p. 159), “os profissionais de RH atuam para questionar as decisões nos processos de seleção, remuneração e promoção que não consideram a meritocracia, que utilizam critérios diferentes para homens e mulheres, muitas vezes pautados em estereótipos”. Assim, esses profissionais precisam realizar políticas e práticas que impactem de forma positiva a justiça organizacional; mudanças, na cultura corporativa das organizações precisam ser implementadas para que haja ações direcionadas para as mulheres (Lucas, 2015).

Por conseguinte, na opinião de Czarniawska (2006), as práticas de gênero na sociedade são tidas como garantidas em grande medida; muitos estudos são dedicados à evidência de discriminação, mas para reverter esse quadro é necessário pensar em iniciar um processo de antidiscriminação, mudando hábitos de conduta e práticas. Por enquanto, porém, o que se tem ainda é discriminação de gênero reproduzida na vida organizacional diária.

No pensamento de Almeida (1996, p.4), “a masculinidade hegemônica, é um elemento central de uma ordem do gênero, [...] na qual o patriarcado é a definição de uma ordem de gênero específica na qual a masculinidade hegemônica define a inferioridade do feminino”. Assim, o autor ainda afirma que a relação entre ambos é uma relação assimétrica e desigual, que se reproduz em um processo de naturalização.

Na visão de Cappelle *et al.*, (2004, p.6) “as teorizações sobre gênero carregam uma dimensão política e um desejo de transformação social, o que favorece sua abordagem sob uma perspectiva crítica e politizada”. Assim, Cappelle & Melo (2010, p.1) reforçam que ainda se reproduz 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”.

Ely (1995) comenta que a representação das mulheres nos mais altos níveis superiores afeta as suas construções sociais sobre a identidade de gênero no trabalho, na qual o mesmo precisa ser visto como uma construção social, variando em seus significados e consequências em função do poder refletido na composição do sexo entre os níveis da hierarquia de uma organização.

Nesse universo, Mooney & Ryan (2009) afirmam que as mulheres são discriminadas e que para chegarem ao topo precisam ser solteiras, porque mulheres casadas e com família para cuidar não tem nenhuma chance; percebe-se nisso que as mulheres têm que optar em fazer escolha entre sua vida pessoal e seu crescimento profissional na carreira, ou ainda, em se dedicar a criar sua família e, apenas numa fase posterior, quando as crianças forem mais independentes, voltar para sua carreira profissional.

“Nesse contexto, as relações de gênero podem ser entendidas por meio de elementos e discursos capazes de promover dominação e mediar contradições nas relações de poder entre os agentes sociais, [...] nas organizações” (Cappelle *et al.*, 2004, p. 6-7). As discussões teóricas sobre as relações de gênero e poder presentes nas organizações, permitem reconhecer a existência da centralidade e a soberania de poder nas convivências entre indivíduos, nas práticas e nos discursos organizacionais que reforçam as assimetrias de gênero (Cappelle *et al.*, 2004).

Desse modo, a noção de organização contemporânea possui atividades que têm caráter

de supervisão, na qual o poder está estruturado dentro de um design organizacional (Hardy & Clegg, 2001). “O poder tem sido considerado como a habilidade de fazer os outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles ou fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação” (Hardy & Clegg, 2001, p.4).

No entanto, na maioria das instituições brasileiras as mulheres ainda desempenham papéis subordinados, aceitando as condições impostas pelos gerentes masculinos, evidenciado o domínio do poder masculino sobre o feminino (Carrieri *et al.*, 2013). A tradição mais antiga de poder deriva do trabalho de Marx e Weber, sendo uma forma de dominação que retrata a existência de conflitos de interesses, na qual o poder permite que as estruturas organizacionais sirvam a alguns grupos de interesses (Hardy & Clegg, 2001).

Dentro dessa perspectiva, Hardy & Clegg (2001, p.6) comentam que “os sistemas possuem regras que buscam controlar as relações organizacionais por meio de uma estrutura formal de organização, em que uma hierarquia é prescrita, dentro da qual o poder legítimo é circunscrito”. Dessa maneira, se percebe que “o poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas, um poder tido como “legítimo”, [...] incrustado na hierarquia, o qual é visto como “normal” e “inevitável”, e deriva do design formal da organização” (Hardy & Clegg, 2001, p.7).

Na concepção de Góis Filho (2010, p.10) “o biopoder aparece como a maquinaria social que atua na fabricação da subjetividade dos indivíduos que para isso se utiliza da norma, daquilo que a sociedade institui como normal, como política de verdade”. Assim, estudos revelam que as práticas e atitudes de gênero não são igualitárias a nível institucional (Brandl; Mayrhofer & Reichel, 2008). “Uma relação de poder é plenamente legitimada por um sistema integrado de suposições culturais e normativas, onde o poder é usado pelas classes dominantes para apoiar e justificar sua dominação, essa tradição enfoca a dialética do poder e da resistência [...]” (Hardy & Clegg, 2001, p.12).

Portanto, é preciso refletir sobre o caráter dos locais de trabalho contemporâneos, nos quais as organizações são vistas como um instrumento de ação coletiva e instituições modernas, as quais são conjuntos de práticas sociais repetidas e legitimadas por justificativas normativas e que se assemelham às caixas pretas em aviões, nas quais uma inspeção próxima e injustificada de práticas é considerada ilegítima que tende a sanções punitivas (Czarniawska, 2006).

A organização é um mundo de vida coletiva, cujos traços dos antepassados estão ocultos, recolhidos, transformados em novos significados. Desse modo, autoridade, ideologia, estrutura, técnica e cultura estão impregnadas de poder oculto, escondido e mobilizado no desenho estrutural da organização (Hardy & Clegg, 2001). Góis Filho (2010) comenta que o poder é constituído historicamente na sociedade, sendo móvel e dinâmico, localizado nas perspectivas de questões que tocam o cerne da sociedade, sendo elas pautadas em questões concretas e cotidianas como a sexualidade.

A metáfora do teto de vidro é aplicada para explorar processos discriminativos que inibem o crescimento das mulheres em tarefas de gestão mais elevadas; essa barreira invisível impede que muitas mulheres cresçam em posições de gestão executiva dentro das organizações. Amplia-se o horizonte da metáfora invisível para explicar as dimensões simbólicas dessa discriminação capturando as formas sutis e sistêmicas de discriminação que ainda perduram dentro das estruturas institucionais (Bendl & Schmidt, 2010).

Segundo Hardy & Clegg (2001), o poder é usado para mobilizar certos comportamentos, decisões e significados que nos legitimam e nos justificam. Isso depende da forma como os resultados e definições são apresentados e repassados por quem detém o poder sobre o outro, seja por meio de concepções simbólicas, rituais e linguagem política.

O estudo de Ribeiro & Garcia (2015) concluiu que as principais estratégias de sobrevivência feminina, em um ambiente estereotipadamente masculino, envolve ressaltar a constituição da imagem pessoal que deve ir ao encontro das exigências e valores da instituição e contra os paradigmas machistas.

O próximo tópico descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa descritiva. E busca descrever os elementos de uma realidade, tendo por propósito a compreensão dos dados apurados, desde a sua coleta até a disseminação de seus resultados. A pesquisa qualitativa tem uma maior preocupação com o estudo e com a análise da pesquisa empírica que envolve todos os integrantes no contexto natural, valorizando a situação pesquisada, observações verificadas e a interpretação dos dados (Godoy, 1995).

A pesquisa qualitativa foi utilizada nesse estudo por melhor responder aos aspectos e à complexidade das relações pessoais em um contexto institucional historicamente conhecido como masculinizado, como as corporações militares, essa pesquisa busca compreender se as relações de gênero e poder estão presentes na Polícia Militar do Estado do Paraná (Bogdan & Biklen, 1994).

A coleta de dados inicialmente se deu pela pesquisa bibliográfica em livros, artigos e teses, e em uma etapa posterior, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. As questões da entrevista foram adaptadas da tese de Oliveira (2012), sendo selecionadas porque possuem o mesmo propósito, sendo condizentes com a pesquisa, à proporção que busca compreender o cotidiano das mulheres policiais.

Para a realização das entrevistas foi permitido o uso do gravador, foram entrevistados um total de 8 policiais, sendo 4 homens e 4 mulheres, os quais estavam prestando serviço nos dias em que as entrevistas ocorreram, iniciando no mês de fevereiro e finalizando em Março de 2017. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas com todos os detalhes, e com os devidos cuidados, e analisadas de acordo com a teoria, pelo método de análise de conteúdo de Bardin (2004), a qual analisa e expressa aquilo que está por trás do que o emissor quis dizer, os sentimentos e a realidade são transcritos por meio dos trechos das falas dos entrevistados.

A pesquisa, quanto ao seu delineamento, se classifica como estudo de caso, que segundo as afirmações de Yin (2010), auxilia no entendimento dos fenômenos individuais, sociais, grupais e organizacionais. Dessa maneira, o presente estudo procura compreender se as relações de gênero e poder estão presentes na Polícia Militar do Estado do Paraná.

O item 4 refere-se às análises e discussões sobre as questões de gênero e poder.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados coletados da pesquisa na Unidade da Polícia Militar do Estado do Paraná, os participantes foram policiais militares do sexo masculino e feminino, e todos tinham sua profissão reconhecida como Soldado, atuando em funções administrativas ou operacionais.

Inicialmente, relatam-se as características da amostra pesquisada, e na sequência, apresentam-se as categorias de análise dos dados coletados no estudo.

#### 4.1 Perfil dos entrevistados

A amostra foi composta por 8 entrevistados, sendo distribuídos em 4 homens e 4 mulheres. Os entrevistados homens eram todos casados e 50% possuíam ensino superior incompleto, o restante dos 50% possuía ensino médio completo. Duas mulheres policiais estavam casadas, uma separada e outra solteira; o nível de escolaridade era de 50% com ensino médio incompleto, uma entrevistada com ensino médio completo e uma com ensino superior completo.

A Tabela 1 apresenta essas particularidades da amostra pesquisada.

**Tabela 1- Perfil dos Policiais Militares**

| Entrevistado | Sexo      | Idade   | Período de trabalho | Função         | Filhos | Estado Civil |
|--------------|-----------|---------|---------------------|----------------|--------|--------------|
| E1           | Masculino | 33 anos | 3 anos              | Administrativo | Não    | Casado       |
| E2           | Feminina  | 40 anos | 20 anos             | Administrativo | Sim    | Casada       |
| E3           | Feminina  | 29 anos | 10 anos             | Operacional    | Não    | Solteira     |
| E4           | Feminina  | 33 anos | 3 anos e 5 meses    | Administrativo | Sim    | Separada     |
| E5           | Masculino | 34 anos | 11 anos             | Operacional    | Sim    | Casado       |
| E6           | Feminina  | 26 anos | 3 anos              | Administrativo | Não    | Solteira     |
| E7           | Masculino | 30 anos | 3 anos              | Operacional    | Sim    | Casado       |
| E8           | Masculino | 32 anos | 4 anos              | Operacional    | Sim    | Casado       |

**Fonte:** Dados coletados a partir do estudo, 2017.

Os cargos ocupados pelos entrevistados tanto homens quanto mulheres são todos de soldado, sendo que alguns já realizaram funções administrativas e operacionais e vice-versa. No momento da realização da pesquisa, a maioria dos cargos operacionais está sob o comando dos homens e mais a nível administrativo se encontram as mulheres. A idade das mulheres está na faixa etária de 26 a 40 anos e dos homens está entre 30 a 35 anos, e nenhum dos entrevistados possui outro parente de sua família trabalhando na polícia militar.

O tópico 4.2 descreve parte dos trechos das entrevistas com os PMs a fim de conhecer como propaga a relação de gênero e as formas de poder na respectiva instituição militar.

#### 4.2 Evidências legitimadas da relação de gênero e poder nas funções da mulher que usa farda

O desafio da mulher policial é ter sua representatividade social garantida quando veste uma farda, uma policial precisa vencer barreiras discriminatórias, superando preconceitos, forças para romper “*slogan*” já formado a seu respeito, encarar olhares machistas, além de dar conta da dupla carreira que enfrentam (Carrieri *et al.*, 2013; Becker, 2010). Almeida (1996) já menciona que a divisão de gênero consiste em um princípio classificatório relacionado ao direcionamento de suas atividades, ações, objetos e emoções.

Segundo dados da pesquisa realizada, as mulheres policiais entrevistadas, a maioria delas realizam cargos, funções e atribuições administrativas, das quatro policiais entrevistadas, somente uma realiza funções operacionais. Quando perguntando para os policiais quais são as tarefas e atribuições que as policiais femininas executam: todos evidenciaram que as mulheres ficam mais nos cargos administrativos, atuando em atividades internas na corporação, como recebendo ligações, agilizando equipes para atender as ocorrências, registrando boletins dos

acontecimentos, mas também tem uma policial que atende ocorrências junto com nós (Dados Das Entrevistas, 2017).

A entrevista (E6) comenta *que realizava funções operacionais, mas por causa de sérios problemas de saúde, a escala para amanhecer acordada estava complicando seu quadro de saúde, e com o agravamento da sua doença, pediu transferência de função*. A entrevistada (E2) comenta sobre suas atribuições *“que trabalhava no operacional por muito tempo, e após engravidar o regulamento só permitia trabalhos internos”* (Dados Da Entrevista, 2017).

Segundo a entrevistada (E2) se engravidar é obrigatório mudar suas funções, cabe aqui refletir, se as policiais realmente podem ter a opção de escolher sobre suas carreiras profissionais, ou seja, se mesmo grávidas querem ficar no operacional ou querem ir para o administrativo. A divisão de gênero delimita as mulheres policiais a ocuparem cargos mais administrativos restringindo as demais atribuições de um policial (Calazans, 2004).

É possível inferir que muitas policiais por medo e por não querer desobedecer essas ordens, aceitam caladas o regulamento, tornando-se boas executoras de ordens, as quais estão impregnadas de machismo. Na opinião de Czarniawska (2006), isso evidencia às práticas de gênero na sociedade, que são mantidas em tão grande medida, evidenciando a discriminação por meio de práticas e condutas reproduzidas na vida organizacional diária.

A entrevistada (E4) relata que:

[...] trabalhei por 7 anos atendendo todos os tipos de ocorrências, brigas de casais, atendimento a acidentes, mas aí quando engravidei, o regulamento só permite que executemos trabalho internamente para nossa segurança, [...] nesse tempo fiquei aqui no administrativo efetuando ligações e pré-atendimento as ocorrências [...], depois sai de licença e quando retornei pedi para ficar no administrativo, porque a gente quando é mãe se preocupa mais em estar com filhos e cuidar deles, aí ficando no operacional isso é impossível, além de que em qualquer momento eles podem ficar sem mãe, por isso escolhi ficar aqui nessa função e não arriscar deixar meus filhos órfã.

No entanto, percebe-se que as mulheres policiais vivem contempladas de regras que colocam em julgamento a sua competência e as suas condições físicas de realizar uma ocorrência externa quando estão grávidas. A opinião sobre ser mãe na visão de um policial entrevistado (E8) é dizer que *“a mulher fica mais frágil, se preocupa mais com a família, se envolve mais profundamente nos casos que prestamos ocorrências, e isso dificulta o trabalho e coloca em risco a nossa segurança”* (Dados Da Entrevista, 2017). Cappelle & Melo (2010) reforçam que os padrões de gênero estão presentes no ambiente, e são tomados de estratégias empregadas por homens para conviverem e se posicionarem na organização.

A entrevistada (E4) apontou que o regulamento fez ela mudar para o administrativo, e que depois de ser mãe preferiu não realizar mais suas atribuições operacionais, sendo uma escolha sua para não deixar seus filhos órfã. A (E4) escolheu que era melhor em certos momentos ficar nas funções operacionais, já na gravidez, o motivo de ser mãe fez com que optasse em ficar nas funções/serviços internos burocráticos. Percebe-se que mulheres que ficam grávidas e tornam-se mães preferem preservar-se e não arriscar trabalhar em atividades operacionais para preservar sua vida e sua família.

A entrevista (E4) pode ter feito essa escolha pessoal de não voltar mais a função operacional por ter convivido e aprendido *“slogans”* impregnados da sua função de policial, o qual pode ter influenciado seu comportamento e sua tomada de decisões. Almeida (1996) enfatiza que a segmentação das atividades, a estrutura hierárquica, o poder, os sentimentos e emoções da mulher são elementos das relações de gênero e poder institucionalizado nas

organizações. Na qual o poder pode ser utilizado para influenciar o comportamento, decisões e definições dos indivíduos, os quais buscam significados que são legitimados e justificados (Hardy & Clegg, 2001).

Portanto, o poder vivenciado pelas mulheres policiais está diretamente ligado e legitimado nos sistemas de regras da Polícia Militar do Paraná, sua forma de conduta correta, suposições culturais e normativas tidas como verdades absolutas. O poder vem sendo usado por grupos dominantes para fortificar e justificar sua dominação sobre o mais fraco, evitando que a sua posição seja contrariada, isso faz com que o outro respeite e realize à vontade do outro, esse é o tipo de poder legitimado que tem a habilidade de fazer com que as policiais femininas façam qualquer atividade que seja contra sua própria vontade (Hardy & Clegg, 2001).

A entrevistada (E3) se pronunciou destemida quanto os regulamentos, normas e regras impostas, *“eu possuo 10 anos de PMs e todo esse tempo, estive nas ruas, fazendo policiamento e enfrentando as barreiras impostas a uma policial feminina, sua voz no fragmento entoa o gostar de estar ali”* (Dados Da Entrevista, 2017).

Quando pensei em fazer concurso para polícia, eu era muito nova, não tinha consciência disso, mas gosto muito do que faço, [...] faz 10 anos que trabalho somente nas funções operacionais, amo estar nas ruas, atender as ocorrências, é isso que eu gosto e queria fazer quando resolvi fazer concurso, os serviços internos não são para mim, não consigo ficar o dia todo fechada, eu gosto sabe... daquela adrenalidade, agitação, me sinto bem ... (E3).

Para a entrevistada (E3), as funções administrativas não são para ela, sente-se bem em realizar funções operacionais, a (E3) é uma jovem de 29 anos que escolheu dedicar-se à carreira militar com ênfase nas atividades operacionais, gosta do que faz e realiza sua função há 10 anos, o histórico de seu perfil, apresenta-se como soldada solteira e sem filhos. Pode-se inferir que se a entrevista (E3) engravidar a mesma será obrigada a abandonar suas atividades operacionais e dedicar-se exclusivamente as cadeiras de escritório, porque as regras são claras, se engravidar fica nas tarefas administrativas, essa regra pode estar impregnada de desrespeito quanto ao gênero, pois o fato de ficar grávida enseja em mudanças nas suas funções, como se ficar grávida fosse perder as competências para atuar como policial externa.

Cappelle *et al.* (2004), evidencia que a maternidade é utilizada como um argumento inibidor e de restrição para atuação feminina no espaço militar quando da realização de atribuições operacionais. A discriminação quanto as relações de gênero se aflora no tocante as suas atividades desempenhadas, na percepção do entrevistado (E7) *“a mulher quando está grávida fica mais sensível, possui maior envolvimento emocional, ela age por instinto afetivo e maternal, esses tipos de sentimentos prejudicam a mulher no trabalho e diminui a sua segurança”* (Dados Da Entrevista, 2017).

O entrevistado (E5) é um policial com 11 anos de trabalho e faz a seguinte afirmação, quando perguntado sobre as funções que as mulheres policiais executam:

Uma das questões que leva a mulher ocupar os cargos mais internos é a força física, porque em uma ocorrência é provável que quando o homem está acompanhado de uma mulher, os suspeitos irão reagir e partir para briga, [...] sabem que a mulher é mais fraca, e podem usar isso contra nós colocando a nossa própria vida em risco, [...] essa fragilidade pode custar eu viver ou morrer, só isso [...] (E5).

Assim, é notório perceber nas palavras do entrevistado (E5) uma forma de “poder” que faz com quem as mulheres sejam obrigadas a executar serviços burocráticos quando ficam grávidas. Percebe-se que os policiais militares colocam os sentimentos, as emoções e o fato das

mulheres policiais ficarem grávidas como uma incompetência na profissão em que atuam, e as quais precisam ser “banidas” urgentemente para não atrapalhar o bom andamento do trabalho deles. Assim, as relações de gênero e poder estão compreendidas por meio dos discursos que promovem a dominação e poder nas interações, nas práticas e nos discursos organizacionais reforçando as assimetrias de gênero (Cappelle *et al.*, 2004).

Portanto, se percebe que “o poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura, hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas, um poder tido como “legítimo”, [...] incrustado na hierarquia, o qual é visto como “normal” e “inevitável”, e deriva do design formal da organização” (Hardy & Clegg, 2001, p.7).

O item a seguir faz apontamentos sobre as diferenciações de tratamento.

#### 4.3 Dominação hegemônica de poder no tratamento de mulheres policiais

A tradição mais antiga de poder deriva de uma forma de dominação que retrata a existência de conflitos de interesses e da qual o poder permeia as estruturas organizacionais, que servem a grupos de interesses (Hardy & Clegg, 2001). Nesse aspecto, uma policial feminina comenta sobre as suas percepções referentes ao tratamento entre elas e os homens: “*no trabalho temos que respeitar nosso superior, o tratamento é igual para todos, temos salários iguais*” (E2). Já outra feminista (E4) comenta que “*temos de respeitar as hierarquias, as lideranças e nossos superiores*” (E6) (Dados Da Entrevista, 2017).

Para Dickens (1998), a desigualdade de gênero se encontra nas alavancas políticas de seleção, avaliação e recompensa, e no gerenciamento. Desse modo, a noção da organização contemporânea possui atividades que têm caráter de supervisão, na qual o poder está estruturado dentro de um design organizacional (Hardy & Clegg, 2001). Nesse ponto, Dobbins & Platz (1986) apontam que líderes masculinos são considerados mais eficazes que as líderes femininas.

No entanto, a discriminação e as relações de gênero e poder aparecem quanto às competências das mulheres em realizar um trabalho totalmente masculino, como exposto em uma narrativa de uma policial feminina que trabalha em uma atividade operacional:

[...] quanto à diferenciação não existe, somos todos tratados igualmente, temos as mesmas condições de trabalho, o mesmo salário, mas o que acontece esta na desconfiança dos homens em desacreditar que a mulher pode realizar o mesmo trabalho, e então fica aquela dúvida, será que elas conseguem ... (E3).

A resposta da entrevistada (E3) se equivale à opinião de Carrieri *et al.* (2013), que explicitam que a mulher encontra muitos desafios na sua carreira no âmbito organizacional, e um deles posto à prova é a competência feminina para realizar as mesmas atividades que os homens, em um trabalho considerado extremamente masculino. O pensamento da entrevistada é equivalente a visão de Oliveira (2012) que destaca a necessidade das mulheres policiais estar a todo momento provando que possuem habilidades e competências iguais para realizar as mesmas tarefas que os homens policiais. Mesmo assim, as atividades de serviços ostensivos somente são realizadas sob o acompanhamento de uma figura masculina.

Quando perguntado a entrevistada (E4) que já trabalhou no operacional e hoje realiza funções administrativas, sobre existir percepções de diferenciação no tratamento de homens e mulheres policiais, as respostas são de um desabafo:

Aparentemente somos todas tratadas iguais, recebemos o mesmo salário e temos as mesmas condições de trabalho, [...] mas na hora de executar os serviços há

diferenciações na definição das tarefas, [...] os preconceitos acontecem porque os homens não gostam de trabalhar nas ruas com as mulheres (E4).

A entrevistada (E4) deixa evidente que existem diferenciações por parte dos homens policiais, os quais não gostam de realizar seu trabalho rotineiro acompanhado de mulheres, pode-se inferir que muitas leis e regras foram criadas para oprimir e fazer com que a mulher policial opte somente por “escolher” forçadamente a ficar no Administrativo, como se este fosse um trabalho correto e seguro para as fragilidades que as mulheres apresentam.

Esses apontamentos se enquadram ao pensamento de Calazans (2004), em que o tratamento para a inserção de mulheres nos quadros das polícias dá-se de uma forma muito limitada e com pouca visibilidade, devido à tradicional filosofia de policiamento com ideologias machistas. Esse processo discriminatório emancipado e naturalizado fica aparente no discurso de um policial entrevistado (E5):

[...] atender ocorrências que acontecem brigas de casais, o cidadão comum já está nervoso com a mulher, aí ainda se não bastasse tem uma mulher no comando para tentar apaziguar a situação, o cidadão comum naquelas horas o que ele menos espera é receber e escutar ordens de uma mulher, [...] o cidadão até fica pior quando tem uma mulher junto, a reação é de querer partir para agressão para cima dos policiais, por causa da presença feminina, isso já está na cultura da sociedade, vem por parte dos cidadãos e dessa cultura que ainda é machista e possuem preconceito com as mulheres (E5).

De acordo com o entrevistado (E5) a sociedade é machista, e em uma ocorrência jamais um homem vai abaixar a “guarda” para uma policial feminina, isso fica evidente que nem o cidadão comum, e até mesmo os policiais não respeitariam e não obedeceriam às ordens de uma mulher que estivesse no comando, porque não é do instinto masculino ser comandado por uma mulher, sentindo-se inferior e submisso as ordens de uma mulher policial.

Essa definição de “masculinidade hegemônica define a inferioridade do feminino, na qual a relação entre feminino e masculino é assimétrica e desigual, sendo uma ascendência social que se reproduz, na base de um processo de naturalização” (Almeida, 1996, p.4). Na visão de Hardy & Clegg (2001), o poder está apresentado e repassado, por diversos aspectos simbólicos, como a utilização da linguagem política, rituais e símbolos. Pinto (2010) reforça que as mulheres precisam ser incluídas na vida política, construir seu espaço, tendo voz a fim de promover sua autonomia, emancipação e empoderamento. Em uma sociedade machista, como é possível identificar formas de oprimir o gênero e usar de poder para com as mulheres? Observe-se o que comenta uma jovem policial:

O poder e a diferenciação estão bastante presentes na sociedade, como exemplo, no atendimento de uma ocorrência que é briga de casal, o público homem não respeita nós mulheres no nosso trabalho, eles respeitam somente o cidadão policial homem, [...] nós mulheres não conseguimos sobressair na questão de poder, acaba virando uma seleção natural” (E4).

Segundo a entrevistada (E4) as mulheres policiais sofrem discriminação por parte das regras, normas e condutas advindas da própria sociedade que ainda é machista, como respeitar o trabalho de uma policial feminina, fazer com que sua emancipação e autonomia seja garantida, se todos os meios de relacionamentos demonstram a inferioridade da mulher perante o homem, marcando suas carreiras com expressões legitimadas de gênero e poder.

Oliveira (2012, p. 92) acrescenta que o “empoderamento das mulheres policiais conclama por políticas públicas, que possam levar a relações mais igualitárias entre [...] homens

e mulheres na instituição militar [...], haja vista o cenário desigual em que as mulheres se encontram no interior de uma instituição fechada e patriarcal”.

Cappelle & Melo (2010, p.1) expõem nesse aspecto que o trabalho das mulheres policiais “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”. A discriminação em relação às mulheres está presente na sociedade, fazendo considerações que as mulheres possuem força física inferior, e por isso são “rejeitadas” no trabalho de rua. O estudo de Ribeiro & Garcia (2015, p. 77) relata que as organizações militares são “consideradas masculinas devido ao seu ambiente masculinizado, cuja força bruta, preponderante em homens, ainda é considerado requisito importante no desempenho das atividades de segurança pública”.

Na percepção da entrevistada (E6) *“as mulheres podem ocupar qualquer cargo dentro da polícia militar, desde que passe em um concurso e seja de vontade própria realizar aquelas tarefas, hoje, existe até policial feminina no posto de maior coronel tenente comandando muitos homens”*. O policial entrevistado (E7) enfatiza *“não haver diferenciações, o espaço é o mesmo para crescimento de ambas as partes dentro dos setores, também não identifica diferenciação por mérito ou promoção de funcionários, isso depende muito das escolhas, força de vontade e atitude de querer crescer”* (E7) (Dados Das Entrevistas, 2017).

No entanto, evidências apontam que as mulheres sofrem discriminações e preconceitos por situações fúteis pré-concebidas na sociedade; isso é uma confissão feita por uma das policiais femininas: *“a gente não pode usar calças justas, não pode usar brincos, não pode usar óculos de sol fora dos padrões e as esposas dos policiais não gostam muito de saber que seus maridos trabalham com mulheres policiais, [...] tem que ser padrão homem”* (E3).

As palavras da entrevistada (E3) afirmam que há certos tipos de preconceitos por parte dos homens policiais na Corporação Militar do Estado do Paraná, e também por certos indivíduos na sociedade, os quais rejeitam e não aceitam que uma mulher policial possa exercer a mesma função que o homem policial, e acabam por “domesticar” o modo de vestir das mulheres, a maneira como devem se comportar, fazendo com que sigam padrões masculinos de trabalho, e sua feminilidade seja escondida em calças de homem, até que as mulheres desistam de atuar nas ruas, e fiquem no escritório (Dados Da Entrevista, 2017).

A situação vivenciada por esta entrevistada (E3) nas suas rotinas, é o que Oliveira (2012, p.129) preconiza: “mulheres policiais não “escolhem”, e sim são “levadas” a uma inversão de comportamentos que as deixam mais próximas do perfil exigido para a profissão de policial”. Dessa maneira, precisam mudar seu jeito de andar, sua voz, a maneira de comportar-se e incorporam traços masculinos para parecerem iguais aos homens, essas mudanças distanciam a essência dos construtos sociais que caracterizam a própria identidade feminina.

A seguir, relata-se as considerações finais da pesquisa, suas limitações e apontamentos para futuras investigações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os movimentos feministas impulsionaram a mulher a lutar por seus direitos e por seu espaço, no qual as questões da relação de gênero e poder são aspecto extremamente impregnado à vida organizacional e ao ambiente de trabalho, em que a mulher está longe de alcançar a igualdade e um tratamento justo (Bowen, 2003; Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010; Pinto, 2010).

Nessas condições, o objetivo do estudo foi alcançado, à medida que os entrevistados

homens iriam expondo suas visões sobre as relações de gênero, enfatizando o que pensam da carreira da mulher policial, suas ideias machistas revelando que as funções administrativas são para mulheres, porque a sociedade é machista, e não “respeitam” nas ocorrências uma policial feminina, além de que seus sentimentos e emoções gerados pela gravidez, torna-as frágeis para o trabalho operacional.

Evidenciando o poder de domínio do homem policial sobre a mulher policial, na qual o abuso do poder faz a mulher ser “domesticada” ao homem, perdendo sua identidade e dignidade feminina. Um poder que está inserido no contexto da Corporação, e é tido como normal e aceitável por parte dos seus membros, sendo na verdade um arcabouço de preconceitos, discriminação e ideias pré-concebidas que assimetizam as relações de gênero e poder, seja pelas funções e tarefas que executam, pela comprovação de suas habilidades e competências, pelo abuso de regulamentos e pelas particularidades que envolvem sentimentos e emoções de ser mãe.

Assim, pretende-se que as contribuições desse estudo provoquem questionamentos e reflexões sobre a importância da profissão da mulher policial em um ambiente considerado totalmente masculino. Na qual a profissão da carreira da mulher está prejudicada pelos *slogans*, regras e doutrinas instituído na Corporação Militar do Estado do Paraná. Assim, procurar por meio de estudos empíricos demonstrar que as mulheres sofrem discriminação e preconceitos de gênero e são “dilaceradas” pelo poder de grupos influenciadores, para tentar em futuro próximo resgatar a dignidade e a identidade da policial feminina.

A limitação do presente estudo está voltada para a quantidade de policiais militares entrevistados, e pela análise da pesquisa acontecer apenas em única base militar. Assim, as sugestões de estudos futuros podem relatar as rotinas das mulheres que executam tarefas operacionais, ampliando o escopo para outras unidades militares espalhadas pelas regiões do Brasil, aumentando também o recorte dos entrevistados. Outros estudos também podem ser realizados para conscientização de policiais militares, no tocante a importância do respeito e valorização da carreira militar feminina.

Em linhas gerais o estudo revelou que as relações de gênero e poder estão presentes no cotidiano da Corporação Militar pesquisada, e que as regras e regulamentos obrigatórios na corporação, muitas vezes exprimem ideias machistas, com uma forma de garantir o poder, o domínio, a maioria e o controle sobre as mulheres. Castro & Franco (2011) enfatizam a necessidade de aceitação da figura da mulher como policial militar, e para que mudanças aconteçam nas interações entre indivíduos, nas práticas e nos discursos organizacionais (Cappelle *et al.*, 2004) é preciso uma transformação social sob uma perspectiva crítica e politizada (Castro & Franco, 2011).

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. V. de. (1996). Gênero, masculinidade e poder: revendo um caso do sul de Portugal. *Anuário Antropológico*, RJ, Tempo Brasileiro. Disponível em <<http://miguelvaledalmeida.net/wp-content/uploads/2008/06/genero-masculinidade-e-poder.pdf>> Acesso em: 02 fev. 2017.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3a. ed). (vol.70). Lisboa: Edições.
- Becker, D. (2010). Women's work and the societal discourse of stress. *Feminism & Psychology*, 20(1), 36-52.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls' - different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612-634.

- Bogdan, R. C., & Biklen, S.K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 335 p.
- Bowen, C. (2003). Sex discrimination in selection and compensation in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 297-315.
- Brandl, J. Mayrhofer., & W. Reichel, A. (2008). The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11) 2113-2131.
- Calazans, M. E. de. (2004). Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. *São Paulo em Perspectiva*, 18(1) 142-150.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O. L., Brito, M. J. M., & Brito, M. D. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica - Revista de Administração de Empresas*, 3(2) 1-17.
- Cappelle, M. C. A., & Melo, M. C. de O. L. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3).
- Carrieri, A. D. P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M. D., & Menezes, R. S. S. (2013). Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(3), 281-303.
- Castro, M. R. D., & Franco, R. A. (2011, setembro). Relações de gênero e poder: o caso da Polícia Militar Feminina de Minas Gerais. *Anais...III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade*, João Pessoa, PB, Brasil.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Oliveira, L. B. de., & Miranda, L. C. de. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *RAUSP-Revista de Administração São Paulo*, 45(1), 70-83.
- Czarniawska, B. (2006). Doing gender unto the other: fiction as a mode of studying gender discrimination in organizations. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 234-253.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1) 23-40.
- Dados Das Entrevistas. (2017). Gravação das Entrevistas realizadas na Polícia Militar do Estado do Paraná. Meses de Fevereiro à Março.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management journal*, 38(3), 589-634.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Góis filho, B. J. (2010). *Foucault e a (bio) política: possibilidades e metamorfose de um conceito*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, RN, Brasil.
- Hardy, C., & Clegg, S. R. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. In: Clegg; Hardy, & Nurdy. *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 2, Chap. 13). São Paulo: Atlas.



- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho. Publicação 23/03/2017 18h16. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 12 jun. 2017.
- Lucas, A. C. (2015). *Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mooney, S., & Ryan, I. (2009). A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?. *Gender in Management: An International Journal*, 24(3) 195-210.
- Morgan, G. (1996). *Interesses, conflitos e poder: as organizações vistas como sistemas políticos*. In \_\_\_\_\_. (Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. de. (2012). *“Teto de Vidro”: relações de gênero, relações de poder e empoderamento das mulheres na Polícia Militar*. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia PPGNEIM, Bahia, BA, Brasil.
- Pinto, C. R. J. (2010). Feminism, history and power. *Revista de Sociologia e Política*, 18(36), 15-23.
- Ribeiro, A. N., & Garcia, F. C. (2015). Relações de Poder e Gênero no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais: Uma Análise da Percepção das Mulheres Policiais. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1) 53-79.
- Scott, J. W. (2005). O enigma da igualdade. *Estudos feministas*, 13(216) jan/abr.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (4a. ed). Porto Alegre: Bookman.