



Universidade Federal de Minas Gerais
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Curso de Doutorado em Administração

**O TRABALHO FEMININO NO POLICIAMENTO
OPERACIONAL: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na
Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais**

Mônica Carvalho Alves Cappelle

Belo Horizonte
2006

Mônica Carvalho Alves Cappelle

**O TRABALHO FEMININO NO POLICIAMENTO
OPERACIONAL: Subjetividade, Relações de Poder e
Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do Título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Relações de poder e de trabalho

Orientadora: Profa. Marlene Catarina de Oliveira Lopes
Melo

Belo Horizonte
2006

Para a Alice e o Artur,

Frutos do período de doutoramento.

Para o Eduardo.

Para a minha mãe, Ieda.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha orientadora, pelo profissionalismo e dedicação, mas também pela amizade e pelo acolhimento nas horas de angústia e de necessidade; será sempre um exemplo de professora, pesquisadora e mulher.

À Polícia Militar de Minas Gerais, representada pela pessoa do coronel Hélio dos Santos Júnior, que recebeu minha proposta de trabalho com respeito e interesse, proporcionando a condição para que este trabalho fosse realizado.

Ao Prof. Dr. Mozar José de Brito, pelo incentivo a cursar o doutorado e seguir o trajeto de pesquisadora.

Ao Prof. Dr. José Henrique de Faria e ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela avaliação do projeto e pelas recomendações, que me foram imprescindíveis para a elaboração desta tese. E também ao Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia que, apesar de não ter participado da banca de avaliação do projeto, contribuiu de forma importante para a realização da tese na disciplina de Seminário de Tese, realizada no Cepead/UFMG.

À Maria José Menezes Brito, minha amiga e companheira de viagens, com quem eu pude contar em muitos momentos difíceis e com quem desfrutei outros tantos momentos muito felizes.

Ao meu pai, Eurípedes, pelo apoio e por estar sempre presente.

Ao meu irmão, Marcelo, pelas intermináveis discussões em torno da Ciência.

À minha sogra, Neila, e aos meus cunhados e concunhados pela torcida.

Ao Euler, à Gizelle e à Janaína, pelo “socorro nos momentos de sufoco” e pela amizade e companheirismo que estabelecemos em nossa convivência no NURTEG.

Aos “notáveis”, colegas de minha turma de doutorado, Annor, José Marcos, Luís Honório, Marlusa e Wanderley. Aprendi muito com vocês.

À capitão Mária do Carmo Souza Freitas Aguiar, da PM-1 da Polícia Militar de Minas Gerais, que se mostrou muito prestativa e interessada pela pesquisa e forneceu dados e dicas indispensáveis para a sua realização.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos.

A todos os bolsistas, mestrandos e doutorandos do NURTEG, especialmente à Adriana, ao Alexandre Rolim, à Kelly e ao Angelo, companhias freqüentes em Belo Horizonte, com quem compartilhei muito sobre pesquisa, em específico, e sobre a vida, de uma forma mais ampla.

Às bolsistas Kamila e Luana, da Universidade Federal de Lavras, que participaram da fase final de elaboração da tese.

À Roselane (Lena) que, em meus momentos de ausência em casa, sempre esteve pronta a ajudar.

A todos os professores, funcionários e colegas do Cepead/UFMG, em especial ao Marcus Vinícius, Irineu, Ernani, Maria Cecília, Ivan Beck e Carlos Alberto, que contribuíram, cada um à sua maneira, para que o meu processo de doutoramento fosse concluído.

Ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, que me recebeu como professora durante a finalização do curso de Doutorado e me propiciou condições favoráveis para concluir este curso.

Às policiais e aos policiais, bem como aos professores da Fundação João Pinheiro, que participaram da pesquisa, pois, sem eles, ela não se realizaria.

E a todos que participaram, direta ou indiretamente, do meu processo de doutoramento.

“Toda autoria é anônima; traz um nome cuja propriedade é coletiva.”
Victor Knoll

“Em teoria tudo se passa como se não fosse assim.”
Ivan Domingues

RESUMO

Nesta pesquisa, objetivou-se estudar as relações de gênero e a subjetividade com base nas relações de poder vivenciadas por mulheres policiais que atuam no policiamento operacional na região do Oitavo Comando Regional da Polícia Militar de Minas Gerais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, pelo método de estudo de caso, circunscrito ao conjunto das 137 policiais militares do policiamento operacional da Oitava Região da PMMG. A pesquisa foi conduzida em duas etapas. Uma etapa preliminar foi destinada a contextualizar a organização e a inclusão de mulheres no quadro da PMMG e consistiu de entrevistas não estruturadas com seis membros da PMMG e com quatro professores especialistas em estudos sobre a Polícia. A segunda etapa constituiu-se da abordagem aos sujeitos centrais e secundários da pesquisa, em cujo desenvolvimento valeu-se da triangulação de algumas técnicas de pesquisa: entrevistas semi-estruturadas, juntamente com o preenchimento de questionários de identificação; pesquisa documental, na verificação dos fundamentos disciplinares, expressos pelo código de ética e o regimento da Polícia Militar; observação não participante do cotidiano de trabalho das policiais estudadas e da sua participação em rituais, cerimônias e eventos promovidos na (e pela) organização; e, como uma fonte complementar, a história oral temática. Pelas histórias, relatou-se acontecimentos reais com a presença de policiais femininas e foram utilizadas para introduzir o conteúdo dos resultados da pesquisa. Na análise dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo. As estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder da Polícia Militar abrangem um sistema de princípios pelos quais se busca perpetuar essas estruturas e manter os sistemas de diferenciações nas mentes dos seus membros. O perfil ideal do policial militar masculinizado também é perpetuado na organização pela prática

predominante de formas de policiamento tradicionais. Contudo, a ordem estabelecida no campo de poder organizacional tem tido sua legitimidade ameaçada pelos ambientes externo e interno. O policiamento feminino foi adotado como forma de a Polícia acompanhar a evolução de outras organizações e como uma tentativa de modernização da imagem da PM. O trabalho delas foi idealizado; porém, sua inserção não foi devidamente planejada. Para muitas policiais, a escolha pela profissão não é vocacional, mas está ligada à necessidade de arrumar emprego, à busca por independência ou à influência da família. O trabalho das policiais femininas do operacional da PMMG está marcado pelas relações de poder e de gênero, seja em seu cotidiano, seja nos relacionamentos que elas estabelecem, na relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal ou nas dificuldades que elas enfrentam no exercício de sua função. Assim, a habilidade política é um capital essencial para as policiais adquirirem. Entre os objetivos das policiais na PM, foram verificados aqueles relacionados à carreira e à necessidade de qualificação. As estratégias de exercício de poder adotadas pelas policiais envolvem, por um lado, a tentativa de se igualar aos homens, e, por outro, o exercício do poder pela sedução. Percebeu-se que as policiais femininas começam a entender que o exercício do poder está na vida cotidiana, nas negociações e no estabelecimento de objetivos e de alianças para alcançar esses objetivos. Acredita-se que as policiais devam ser vistas tanto como sujeitos quanto como objetos da Polícia Militar, organização que elas têm ajudado a constituir. Essa é a manifestação da subjetividade e das relações de poder e de gênero que se procurou captar em um espaço empírico específico, a PMMG.

ABSTRACT

In this research, it was aimed at to study the gender relationships and the subjectivity with base in the power relationships lived by policewomen that act in the operational policing in the area of the Eighth Regional Command of the Military Police of Minas Gerais. For so much, a qualitative research was developed, through the method of case study, bounded to the 137 military policewomen's of the operational policing of the Eighth Area of the Military Police of Minas Gerais group. The research was led in two stages. A preliminary stage was destined to the contextualization of the organization and the women's inclusion in the PMMG and consisted of no structured interviews with six members of PMMG, and with four specialist teachers in studies on the Police. The second stage involved the approach to the central and secondary subjects of the research, in whose development was been worth of the triangulation of some research techniques: semi-structured interviews, together with the completion of identification questionnaires; documental analysis, in the verification of the disciplinary foundations, expressed by the ethics code and the regiment of the Military Police; non participant observation of the studied policewomen's everyday work and of their participation in rituals, ceremonies and events promoted in the and for the organization; and, as a complemental source, the thematic oral history. The histories told real events with the presence of policewomen and were used to introduce the content of the research results. In the analysis of the collected data, it was opted for the content analysis. The objective and subjective structures of the power field of the Military Police embrace a system of principles that look for to perpetuate those structures and to maintain the systems of differentiations in its members' minds. The policeman's military ideal profile, to which it was attributed masculine forms, is also perpetuated in the organization by the predominant

practice in traditional policing ways. However, the established order in the organizational power field has been having its legitimacy threatened by the external and the internal environment. The feminine policing was adopted as form of the Police to accompany the evolution of other organizations and as an attempt of modernization of the Military Police image. Their work was idealized, but, their insertion was not planned properly. For many policewomen, the choice for the profession was not based on their inclination, but it is linked to the need of employment, to the search for independence, or to the influence of the family. The policewomen of the operational of the Military Police of Minas Gerais' work is marked by power and gender relationships, in its everyday, in the relationships that they establish, in the relationship between their work and their personal life or in the difficulties that they face in the exercise of their function. Thus, the political ability is an essential capital for the policewomen to acquire. Among the policewomen's objectives in the Military Police, it was verified those related to the career and the qualification need. The strategies of power exercise adopted by the policewomen involve, on one side, the attempt of equaling to men, and, for other, the power exercise through seduction. It was noticed that policewomen begin to understand that the exercise of power is in the everyday life, in the negotiations, and in the establishment of objectives and of alliances to reach those objectives. It is believed that the policewomen must be seen as much as subjects, as as objects of the Military Police, the organization that they have been helping to constitute. That is the manifestation of the subjectivity and of the power and gender relationships which was tried to capture in a specific empiric space, the Military Police of Minas Gerais.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE FIGURAS | 14 |
| LISTA DE QUADROS | 15 |
| LISTA DE TABELAS | 16 |
| APRESENTAÇÃO | 17 |
| 1 INTRODUÇÃO | 20 |
| 1.1 Problematização | 28 |
| 1.2 Objetivos | 35 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 35 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 35 |
| 1.2.3 Objetivos secundários | 36 |
| 1.3 Justificativa e relevância do estudo | 36 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 38 |
| 2.1. Relações de poder no campo organizacional: uma proposta de análise | 38 |
| 2.1.1. Os paradigmas funcional e crítico sobre o poder: uma carência de elementos de ligação | 39 |
| 2.1.2. Para além dos paradigmas funcional e crítico: evoluções nas visões sobre o poder | 45 |
| 2.1.2.1. As estratégias de gerenciamento para vencer o conflito | 45 |
| 2.1.2.2. O poder simbólico em Bourdieu: entre a estrutura e a ação | 48 |
| 2.1.2.3. A microfísica do poder em Michel Foucault | 52 |
| 2.1.3. Um elo em construção: entre Michel Foucault e Pierre Bourdieu | 59 |
| 2.2. Poder e gênero na sociedade e nas organizações | 72 |
| 2.2.1. O universo masculino da Administração | 72 |
| 2.2.1.1. A Entrada da Mulher no Mercado de Trabalho | 74 |
| 2.2.1.2. Principais conceitos que delimitam os estudos sobre o trabalho feminino | 77 |
| 2.2.1.2.1. A segregação horizontal e vertical | 78 |
| 2.2.1.2.2. A conciliação entre vida familiar e vida profissional | 80 |
| 2.2.1.2.3. O assédio sexual e o moral | 82 |
| 2.2.2. Posicionamentos teóricos dos estudos de gênero | 85 |
| 2.2.3. Gênero e poder entre Bourdieu e Foucault: o caminho da subjetividade | 92 |
| 2.3. Subjetividade e identidade nas relações de gênero | 104 |
| 2.3.1. A subjetividade e a restituição do sujeito ao mundo científico | 104 |
| 2.3.2. A noção de sujeito e o seu papel na dinâmica social | 111 |
| 2.3.3. A identidade e as relações de gênero como aspectos das relações de poder | 121 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 134 |
| 3.1. Natureza e estratégia da investigação | 134 |
| 3.2. Procedimentos de coleta de dados | 139 |

| | |
|--|-----|
| 3.3. Plano de análise | 146 |
| 4. A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: UM CAMPO DE PODER | 151 |
| 4.1. A organização Polícia Militar de Minas Gerais | 151 |
| 4.2. A socialização dos policiais e o perfil do policial ideal | 156 |
| 4.3. A modernização na Polícia Militar e o ingresso de mulheres em seus quadros | 161 |
| 5. O TRABALHO FEMININO NO POLICIAMENTO OPERACIONAL DA OITAVA REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS | 170 |
| 5.1. O perfil dos sujeitos da pesquisa | 170 |
| 5.1.1. Os sujeitos centrais: as policiais militares entrevistadas | 170 |
| 5.1.2. Os sujeitos secundários: os superiores, os subordinados e os pares | 176 |
| 5.2. A organização Polícia Militar e o policial militar ideal | 180 |
| 5.2.1. A Polícia Militar para seus membros e para os especialistas: um campo de poder em movimento | 182 |
| 5.2.2. Mudanças no perfil do policial militar: o ontem e o hoje | 202 |
| 5.3. O ingresso de mulheres na Polícia Militar: entre a expectativa e a desconfiança | 220 |
| 5.3.1. Mulheres na PM: a escolha pela profissão e as origens do policiamento feminino em Minas Gerais | 222 |
| 5.3.2. A socialização das mulheres na PM e o aprendizado das leis de funcionamento social do campo | 230 |
| 5.3.3. O início do policiamento feminino na PMMG | 238 |
| 5.4. O trabalho feminino no contingente operacional da Polícia Militar | 248 |
| 5.4.1. O cotidiano de trabalho das mulheres no policiamento operacional | 251 |
| 5.4.2. Os relacionamentos das policiais no trabalho | 267 |
| 5.4.3. Vida pessoal e profissional andando juntas na Polícia Militar | 276 |
| 5.4.4. Os ossos do ofício: dificuldades enfrentadas pelas policiais femininas no trabalho | 284 |
| 5.5. O exercício do poder na Polícia e a construção da profissão de policial feminina | 294 |
| 5.5.1. Os sistemas de diferenciações e as formas de institucionalização que excluem e incluem as mulheres na PM e os objetivos perseguidos pelas policiais | 298 |
| 5.5.2. Como as policiais femininas exercem o poder na Polícia Militar | 310 |
| 5.5.3. O grau de conscientização sobre a construção da identidade de policial feminina | 325 |
| 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 336 |
| REFERÊNCIAS | 347 |
| ANEXOS | 363 |
| APÊNDICES | 369 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 – Proposta de análise das relações de poder nas organizações | 69 |
| FIGURA 2 – Organização da PMMG | 154 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|------------|
| QUADRO 1 – Pontos de análise das relações de poder | 58 |
| QUADRO 2 – Principais descentramentos do sujeito na modernidade tardia | 110 |
| QUADRO 3 – Temas e subtemas utilizados na análise temática | 150 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1 – Unidade de trabalho da policial militar entrevistada | 171 |
| TABELA 2 – Patentes das policiais entrevistadas | 172 |
| TABELA 3 – Faixa etária das policiais entrevistadas | 173 |
| TABELA 4 – Número de filhos das policiais entrevistadas | 174 |
| TABELA 5 – Grau de qualificação das policiais entrevistadas | 175 |
| TABELA 6 – Patentes dos superiores entrevistados | 177 |
| TABELA 7 – Patentes dos subordinados entrevistados | 178 |
| TABELA 8 – Número de filhos dos sujeitos secundários (superiores, subordinados e pares) | 179 |
| TABELA 9 – Estado civil dos sujeitos secundários (superiores, subordinados e pares) | 180 |
| TABELA 10 – A hierarquia e a disciplina na Polícia Militar para as policiais entrevistadas | 188 |
| TABELA 11 – O perfil do policial militar ideal para as policiais entrevistadas | 203 |
| TABELA 12 – Motivos para as policiais entrevistadas terem entrado para a Polícia Militar | 225 |
| TABELA 13 – Principais atividades de trabalho das policiais entrevistadas | 253 |
| TABELA 14 – Dificuldades enfrentadas pelas policiais entrevistadas | 285 |
| TABELA 15 – Objetivos futuros das policiais entrevistadas | 305 |
| TABELA 16 – Situações em que as policiais entrevistadas sentem que estão exercendo o poder na organização | 311 |

APRESENTAÇÃO

A minha trajetória e a emergência do tema de pesquisa

Ao direcionar o meu mestrado em Administração para a linha de pesquisa de Organizações, Mudança e Gestão Estratégica, mais especificamente para a área de Recursos Humanos, na Universidade Federal de Lavras (UFLA), deparei-me com temáticas envolventes e polêmicas. Iniciou-se, assim, uma trajetória de pesquisa voltada para o aprofundamento de estudos acerca das relações de poder e de sua discussão no âmbito das organizações e da Administração de Recursos Humanos (ARH). Assim foi sendo construída a dissertação de mestrado, defendida em janeiro de 2002, em que se abordaram as relações de poder expressas no caráter disciplinar da gestão de pessoas no espaço organizacional, e na auto-regulação dos empregados diante de tais políticas de recursos humanos.

O esforço de investigação para a elaboração da dissertação, aliado à disciplina de mestrado de ARH, com o Prof. Dr. Mozar José de Brito, resultou na criação de um grupo de pesquisa voltado para objetos de estudo e temas que se inserem nas discussões atuais sobre a gestão de pessoas e as relações de trabalho. Uma das temáticas trabalhadas pelo grupo foi a abordagem das relações de gênero no espaço organizacional, o que originou cinco estudos exploratórios em diferentes organizações, posteriormente transformados em artigos publicados no XXV ENANPAD (CAPPELLE *et al.*, 2001; CRAMER *et al.*, 2001; PAULA NETO *et al.*, 2001; SILVA *et al.*, 2001; VILAS BOAS *et al.*, 2001) e, atualmente, reunidos em um livro (CRAMER, BRITO e CAPPELLE, 2004).

Um desses estudos exploratórios foi desenvolvido em uma unidade da Polícia Militar de Minas Gerais, um espaço organizacional interessante para pesquisas sobre gênero, visto que se trata de uma organização regida por condutas específicas, caracterizadas pela rigidez e disciplina de seu regulamento e código de ética. Além desse fato, a Polícia Militar de Minas Gerais passou a receber mulheres em seus quadros há poucos anos, o que indica o estado relativamente inicial de construção social das relações de gênero em seu interior.

Nas análises realizadas por meio do referido estudo exploratório, evidenciou-se uma necessidade de se aprofundar o estudo das relações de gênero nesse espaço organizacional militar, sob uma perspectiva mais politizada, que considera as relações de poder perpassando a construção social do gênero. Além disso, o meu envolvimento com a temática das relações de poder, desenvolvida na dissertação de mestrado, reforçou o interesse por dar continuidade e aprofundar estudos nos quais essa abordagem fosse enfatizada.

O ingresso no Doutorado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na linha de pesquisa Relações de Poder e de Trabalho, e no núcleo de pesquisa NURTEG (Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão), coordenado pela Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, veio corroborar e complementar a escolha do tema da pesquisa que ora se apresenta. Tomando-se como base os pressupostos de Melo (1991, p.56), no estudo das relações de trabalho deve-se considerar “*as relações entre empregados e empregador[es], decorrentes das relações de poder que se estabelecem na e para a realização do processo de trabalho.*” (grifos do original). Mais do que isso, dentro do contexto organizacional também devem ser consideradas as relações de poder entre empregados de diversos níveis da hierarquia,

diferentes classes sociais, profissões, raças, o que engloba também as relações de gênero no espaço do trabalho.

Assim, segui minha trajetória aprofundando-me nas investigações teóricas e empíricas acerca das relações de poder e de gênero – temáticas estudadas pelo NURTEG – deparando-me com a complexidade do comportamento humano e das relações sociais que se desenvolvem no interior das organizações. E foi considerando essa complexidade que se elaborou a “massa” para construir esta tese.

Ainda com referência a Melo (1991), não se deve desprezar o fato de que o comportamento humano não pode ser inteiramente previsto, pois o mesmo não é determinado, mas sim contingente, em razão das possibilidades de coligação, de mobilização da solidariedade, do contexto e da capacidade humana de construir e de estabelecer relações. Enfim, o comportamento humano, elemento fundamental nas relações de trabalho, está permeado pela subjetividade. O papel do sujeito humano no desenrolar das relações sociais não pode ser desprezado. Emerge daí o terceiro fio condutor desta pesquisa: a subjetividade.

Considerando-se esses três marcos teóricos principais (relações de poder, relações de gênero e subjetividade) conduziu-se esta pesquisa com o objetivo de “ler o universo empírico” através das lentes da teoria. Afinal, não é esse o trabalho dos cientistas?

1. INTRODUÇÃO

A crescente inserção do contingente feminino nas organizações tem sido marcada por algumas especificidades que têm alterado os modos de comportamento da mão-de-obra, bem como da organização do trabalho. Essas especificidades podem ser ilustradas por alguns dados sobre a participação feminina no mercado de trabalho.

As mulheres estão conquistando mais espaço no mundo inteiro, em praticamente todas as atividades. Cohen (2001) acredita que o mundo corporativo tende a caminhar para valores considerados femininos, corroborando com as estatísticas sobre o avanço profissional da mulher no âmbito mundial. No Brasil, um bom exemplo dessas conquistas pode ser verificado pelo nível de ocupação da população feminina no mercado de trabalho, observado no balanço do total de trabalhadores nos anos 1988 a 2004 (RAIS/MTE, 1988-2004), classificados quanto ao gênero. A participação das mulheres subiu de 33,89% em 1988 para 40,00% do total dos trabalhadores brasileiros em 2004.

Observa-se, nesse contexto, um crescente aumento da presença feminina em áreas distintas, principalmente naquelas que demandam baixa qualificação. De acordo com dados do Dieese (2002), um quinto das mulheres estão ocupadas em atividades agrícolas, 13,5% no comércio de mercadorias, 29,4% na prestação de serviços, 17,4% nas atividades sociais e 9% na indústria.

Pode-se também notar um crescente aumento da participação da mulher nas empresas brasileiras. De acordo com dados do grupo Catho (2005), as mulheres já representam 16,75% dos presidentes, 21,91% dos diretores, 25,74% dos gerentes, 37,11% dos supervisores e 48,32% dos encarregados. Analisando essa participação da mulher por área de atuação, conclui-se que elas estão mais localizadas em algumas áreas. A área de

Recursos Humanos está sendo tomada pelas mulheres: 62,84% dos executivos nessa área são mulheres. Por outro lado, a área industrial e de engenharia representam nitidamente um “mundo de homens”. Apenas 12,84% dos executivos dessa área são mulheres (CATHO, 2005).

Ressalta-se, também, o fato de que, nos últimos anos, a mulher tem se sobressaído em grande parte das profissões que tem ocupado. Segundo Veja (08/11/2000), a mulher encontra-se na ponta de um processo que está transformando a sociedade brasileira, constituindo 30% dos médicos, metade do corpo de advogados do país, integrando significativamente a profissão de juiz e dirigindo cargos importantes em grandes bancos de investimento. Também em organizações militares, formadas, em sua grande maioria por homens, as mulheres têm se destacado. Entre os estudantes que obtiveram o título máximo de aluno-coronel em 1997, nos 12 colégios militares do país, 80% são mulheres. No meio científico, quase a metade dos pesquisadores com bolsa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) é de mulheres (VEJA, 08/11/2000)¹.

Embora estejam se sobressaindo nas posições que ocupam, as mulheres têm enfrentado alguns obstáculos, no que diz respeito à remuneração. Em dados apresentados pelo IBGE (2003), reforça-se a idéia de que, no Brasil, apesar de as mulheres serem mais instruídas do que os homens (26,5% delas têm mais de 11 anos de estudo, o que equivale, no mínimo, ao 2º grau completo, contra 23,1% dos homens), esse fato não chega a representar uma vantagem real, já que isso não é revertido em remuneração condizente. A segregação salarial que atinge milhares de trabalhadoras pode ser confirmada com base em dados estatísticos pelos quais se verifica a superioridade dos salários masculinos. No ano de 1997, os assalariados masculinos com nível superior recebiam em média 17,3 salários

¹ Dados reunidos no banco de dados do NURTEG.

mínimos, enquanto as mulheres com o mesmo grau de instrução recebiam em média 10,1 salários mínimos. Segundo o Dieese (2002), a maior parte das mulheres que trabalham na indústria (69%) ganham até 3 salários mínimos, enquanto os homens com ganhos no mesmo patamar correspondem a 45%².

Apesar de possuírem melhores níveis de escolaridade, a média salarial das mulheres, em 2003, representava 69,6% da média dos homens. Além disso, no ano de 1998, 10,5% das mulheres ocupadas não recebiam remuneração e metade delas recebia menos de um salário mínimo, ao passo que, em relação aos homens ocupados, essas proporções eram de 6,4% e 30%, respectivamente. Em 1999, 17% da população ocupada masculina encontrava-se na faixa de receber até um salário mínimo, contra 24,7% da população feminina. Entre os assalariados que recebiam na faixa de 20 salários mínimos de rendimento por trabalho, encontram-se 2,9% do contingente masculino e apenas 1,1% do feminino (IBGE, 2000)³.

Verifica-se que, de modo geral, quanto maior o grau de escolaridade, maior a diferença salarial entre homens e mulheres na mesma ocupação. Segundo dados do IBGE (2000), a disparidade do nível de instrução entre os dois gêneros acentua-se mais na população ocupada, uma vez que o interesse feminino em ingressar no mercado de trabalho tende a aumentar com a elevação do seu nível educacional. Em 1995, o contingente masculino com o segundo grau completo, entre a população ocupada, era de 17,3%, chegando a atingir 21,2% em 1999 e 28,1% em 2003. Considerando a população ocupada feminina, o percentual de mulheres com mesmo grau de instrução passou de 24,9%, em 1995, para 30,4% em 1999 e 38,8% em 2003 (IBGE, 2003).

² Idem.

³ Idem.

Apesar de constituírem a maioria entre os brasileiros com grau de instrução mais elevado, as mulheres, além de receberem menores salários do que os homens e de enfrentarem a dupla jornada de trabalho (na empresa e em casa), lideram também as estatísticas relativas ao desemprego no país. Pela taxa brasileira de desemprego, observa-se que, em 1989, o percentual masculino representava 7,5% do total de desempregados no país, contra 10,6% do percentual feminino. Em 1995, a parcela masculina da taxa nacional de desemprego passou para 11,8% contra 15,3% da parcela feminina. Em 1996, o percentual masculino de desemprego ficou em 13,5%, enquanto o feminino atingiu 17,3% (SEADE – DIEESE, 2002). Em 2002, na cidade de Belo Horizonte, as taxas de desemprego permaneceram em 8,9% entre os homens e 23,3% entre as mulheres (DIEESE, 2002).

Diante dos dados apresentados, pode-se elaborar um quadro do qual se extraem alguns pontos relevantes. É perceptível o crescimento da ocupação feminina em postos de trabalho em relação à masculina e essa ocupação tem ocorrido nas mais diversas áreas e organizações, seja em cargos de alta gerência ou em postos que exigem menor qualificação (IBGE – PNAD, 1998; 1999, 2003; DIEESE, 2002; CATHO, 2005). Percebe-se também que o nível de escolaridade das mulheres tem sido mais elevado, se comparado ao dos homens que ocupam as mesmas posições que elas (IBGE, 2003). Destaca-se, além disso, o fato de valores tidos como femininos, tais como sensibilidade, flexibilidade, habilidade em cuidar de pessoas e acessibilidade serem requeridos no mundo corporativo (COHEN, 2001). Tudo isso conta como pontos positivos que as mulheres têm encontrado ao ingressar no mercado de trabalho.

Não obstante a valorização do feminino, existem alguns entraves, como a menor remuneração em relação aos homens, a dupla jornada de trabalho e o maior índice de desemprego para mulheres que dificultam sua inserção no mundo do trabalho. Mesmo

considerando esses entraves, não se pode negar que, no quadro apresentado, observam-se mudanças no comportamento da mão-de-obra, nas organizações e nas relações sociais que se desenvolvem em seu interior.

Além de reconfigurar as relações sociais no âmbito público, acredita-se que esse aumento da participação feminina no mercado também tem ocasionado uma transformação dessas relações no âmbito privado (LOURO, 1997a; BRITO, 1998; MELO, 2001; 2002a), o que impacta nas subjetividades de homens e mulheres em interação em ambos os espaços (DAVEL E VERGARA, 2001; LEVY, 2001).

Apesar de se reconhecer que mudanças nas relações de trabalho e de gênero repercutem em aspectos subjetivos das pessoas, discussões sobre o tema da subjetividade não têm sido muito freqüentemente constatadas entre as correntes dominantes na Administração. A esse respeito, Melo (1991, p. 113) reconhece que “*por ser uma questão complexa, não se deve tratar a subjetividade como instrumento teórico muito simples*”. Na mesma direção, Chanlat (1999) critica o caráter eminentemente racionalista das ciências do *Management* em geral e sugere uma reconciliação entre os aspectos econômicos e sociais por meio do resgate da noção de sujeito no mundo do trabalho.

Nesse caso, infere-se que a noção de sujeito deva considerar que o indivíduo é capaz de tomar consciência de sua condição e assumir a responsabilidade sobre seus atos, na tentativa de se proteger, de se realizar e de transformar o mundo e as relações que ele vivencia (ENRIQUEZ, 1994). Do resgate da noção do sujeito, nasceu a proposta de se estudarem as relações de poder e gênero vivenciadas por mulheres policiais que atuam no policiamento operacional em Minas Gerais.

Os estudos sobre as relações de poder nas organizações abrangem temáticas que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e movimentos

de adesão e resistência. Nesse contexto, essas dimensões organizacionais abarcam também as relações de gênero, cuja análise deve ir além da simples polarização entre o masculino e o feminino, em que o homem desempenha o papel de “dominador” e a mulher atua como “dominada” (LOURO, 1996; 1997a; 1997b). Com a adoção de uma perspectiva politizada para o estudo do gênero nas organizações, permite-se a ampliação das interpretações que são dadas às diferentes possibilidades de interação entre homens e mulheres, de acordo com as regras sociais vigentes nos respectivos espaços em que são percebidas, e admite-se que as modificações nos hábitos e condições de vida, permeadas por inovações tecnológicas e pelo desenvolvimento sociocultural, sejam inseridas nas análises.

A fim de se alcançar uma maior abrangência analítica das relações de gênero, bem como de se captar a subjetividade inerente a essas relações, deve-se estabelecer um paralelo entre as especificidades do espaço social em análise, as características dos seus membros e do contexto sócio-histórico em que estão inseridos, e a configuração das relações de poder que se interpõem à convivência nesse meio. Para tanto, mostra-se adequada a adoção de uma perspectiva sobre o poder que seja capaz de apreendê-lo nas relações sociais que permeiam a interação entre os indivíduos. Tal perspectiva deve extrapolar as limitações das abordagens pelas quais se defendem a centralidade e a soberania do poder, mediante a adoção de uma concepção que permita reconhecê-lo nas relações e interações entre indivíduos, em suas subjetividades, e nas práticas e discursos organizacionais que promovem e reforçam as assimetrias de gênero. É o que se propôs nesta pesquisa ao se estabelecer uma articulação entre as concepções de poder de Michel Foucault e de Pierre Bourdieu.

Do primeiro autor, utilizou-se a visão do poder nas relações estabelecidas entre os sujeitos, no nível microsociedade (FOUCAULT, 1979; 1995). E de Bourdieu, adotou-se a

noção de que todas as relações de poder se desenvolvem em um determinado campo social, composto por estruturas objetivas e subjetivas (instituições, discursos, linguagens, práticas, ritos e culturas). De acordo com a concepção de Bourdieu (2001), as relações de poder também são influenciadas pelo *habitus*, ou seja, pelas estruturas mentais incorporadas nos sujeitos por meio de processos de socialização ao longo de sua vivência.

Na proposição teórica sobre o poder, admite-se a existência de pontos de adesão e resistência ao poder, capazes de legitimar ou negar sua ação, entendendo-se as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com interesses em jogo (MEYER, 1996). Concebe-se também, seguindo o conceito proposto por Pagès *et al.* (1993), a organização como um conjunto dinâmico de respostas a contradições, um sistema de mediações das contradições entre empresas, entre as empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores e entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. Logo, as relações de poder e de gênero são percebidas dentro de uma organização específica, como mecanismos e práticas sociais que são instituídos e instituem ações e comportamentos. Essa foi a perspectiva que se adotou para o estudo das relações vivenciadas por mulheres policiais na Polícia Militar.

Destacam-se, portanto, os três principais campos teóricos pelos quais se norteou a análise empírica no espaço organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: as relações de poder, as relações de gênero e a subjetividade, com os quais se fundamentou esta tese. Em relação ao estudo de caso proposto, optou-se por realizá-lo na capital de Minas Gerais, a cidade de Belo Horizonte (na Oitava Região da Polícia Militar), pelo fato de a referida unidade da Polícia Militar ser a mais expressiva em tamanho do contingente de policiais e em importância de atuação operacional, administrativa e política, além de se tratar da unidade que opera na capital do estado.

Em alguns setores econômicos, como o setor financeiro, pesquisado por Melo (2002a), 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, como, por exemplo, no setor industrial (MELO, 2002a), ou na Polícia Militar (CALAZANS, 2003; SOARES e MUSUMECI, 2005), o que gera uma necessidade de reconstrução e auto-regulação das formas de expressão de homens e mulheres, bem como da sua concepção do espaço do trabalho (CHANLAT, 2001). Por exemplo, no setor industrial, gerentes mulheres ainda são vistas como inadequadas para lidar com empregados do chão-de-fábrica (MELO, 2002a) e na Polícia Militar, alguns policiais acreditam que as mulheres deveriam trabalhar apenas nos escritórios da corporação (LIMA, 2002). Nesse contexto, a maneira como se vai gerir essa mão-de-obra diversificada em relação ao gênero se mostra importante no sentido de alocá-la de uma forma mais adequada, potencializando o seu desempenho e sua utilidade para a organização.

A Polícia Militar, analisada como um espaço organizacional de interação social, pode ser considerada como uma espécie de “gueto masculino” no qual admitiu-se o ingresso de mulheres a partir do ano de 1981. A inserção de mulheres na organização, principalmente as do oficialato, tem ocorrido, predominantemente, em funções administrativas e de relações públicas (MUSUMECI e SOARES, 2004) - tidas como atividades-meio e não atividades-fim da Polícia -, percebendo-se uma maior dificuldade de inserção daquelas policiais que optam por seguir carreira no policiamento operacional (LIMA, 2002). 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 de Minas Gerais no sentido de mudar sua percepção por parte do público, passando de uma organização com uma imagem marcada pela agressividade e repressão, para uma outra que se coloca a serviço da comunidade, com um caráter mais preventivo e educativo (SOUZA, 1999).

Diante do quadro apresentado, emergiu a proposição nesta pesquisa, cuja problematização, objetivos, justificativa e relevância são apresentados neste capítulo. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico que envolve as relações de poder, as relações de gênero e a subjetividade. No terceiro capítulo, é descrita a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, procede-se uma contextualização do universo da pesquisa: a Polícia Militar de Minas Gerais e no quinto capítulo são apresentados os resultados da investigação. No capítulo 6, apresentam-se as considerações finais e, na última parte, estão as referências bibliográficas, os anexos e os apêndices.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

As mulheres policiais começaram a ser aceitas na Polícia Militar de Minas Gerais a partir de 1980, quando foi aberto o primeiro concurso, especialmente para uma turma de mulheres, a entrarem para a corporação na condição de sargentos (PEREIRA, 1981). De acordo com o autor, o ingresso de mulheres na Polícia ocorreu com o intuito de “*tornar a corporação mais humana*” (PEREIRA, 1981, p.1).

Mas o que poderia significar a afirmação “*tornar a corporação mais humana*”? Talvez mostrar que as atividades da Polícia também podem ser desempenhadas por mulheres, consideradas como o “*sexo frágil*”; ou para acompanhar os movimentos de outras

organizações (inclusive as militares)⁴, as quais, por todo o mundo, passaram a tornar disponíveis vagas para mulheres; ou também para possibilitar o cumprimento de algumas tarefas que os policiais homens não podem realizar, como revistar mulheres, por exemplo; para introduzir os fundamentos da Polícia Militar na família, por meio das mulheres policiais; talvez até para promover a diversidade de gêneros dentro da organização; ou mesmo para divulgar o caráter preventivo da criminalidade, em oposição ao caráter repressor, muito criticado entre as organizações militares pelo senso comum.

Para D'Araújo (2003), a incorporação de mulheres a instituições militares, como as Forças Armadas e as polícias estaduais, corresponde ao processo de democratização das sociedades e à expansão de direitos de igualdade entre etnias, crenças e gêneros. Segundo a autora, tal incorporação também é importante na definição das relações civis-militares porque as forças militares passam a expressar o perfil da sociedade à qual elas servem e obedecem.

A respeito das contribuições de mulheres policiais, Borges (2000, p. 35) afirma que:

O emprego do sexo feminino nas corporações militares foi ponto positivo e trouxe benefícios tanto na melhoria do universo recrutado, como na humanização do serviço, melhoria da imagem do órgão e da prestação de serviços à comunidade.

De fato, quando se trata da atuação da policial mulher nas atividades-meio da polícia, percebe-se uma avaliação positiva de seu trabalho dentro da própria organização. No caso daquelas policiais que atuam nas atividades-meio da Polícia, as quais dão sustentação à atividade-fim - que é a prevenção do crime -, muitas evoluções têm sido verificadas (CALAZANS, 2003).

⁴ A Polícia Militar de São Paulo foi a primeira do país a aceitar mulheres em seus quadros (MUSUMECI e SOARES, 2005).

Por exemplo, o regulamento e o código de ética da polícia pressupõem um tratamento igual para todos os policiais, a promoção de cursos de reciclagem é indiferenciada, a ascensão na carreira tem acesso irrestrito, e os procedimentos de punição e reconhecimento são padronizados (LIMA, 2002), o que se reflete em fatos tais como o de uma policial mulher, no ano de 2004, chegar pela primeira vez ao comando de um Batalhão de polícia em Minas Gerais (GIL, 2004). Além disso, o contingente de mulheres policiais tem se fortalecido, o que pode ser percebido em iniciativas como a fundação da Associação Internacional de Policiais Femininos⁵.

Contudo, algumas dificuldades ainda são impostas à inserção de mulheres na polícia. O mesmo regulamento da Polícia Militar de Minas Gerais citado anteriormente se revela também como um fator limitante ao ingresso feminino na organização: apenas 5% do total de vagas abertas para concurso é destinado à entrada de mulheres (EDITAL DRH/CRS n°2, 2006; EDITAL DRH/CRS n°4, 2006).

Esse número é justificado pelo argumento de que as atividades desempenhadas pelas mulheres nas corporações nem sempre são similares às exercidas pelos policiais homens, atribuindo essas limitações a “*condições fisiológicas e biológicas da mulher, [que] limitam o desenvolvimento de determinadas atividades por elas*” (BORGES, 2000, p.36).

Esse argumento envolve, na maioria das vezes, as policiais femininas que atuam na atividade-fim da Polícia, ou seja, nas ruas, no trânsito, em viaturas, em blitzes, seja em áreas consideradas de grande risco ou na porta de escolas, terminais rodoviários, aeroportos, etc. Percebe-se que o trabalho delas tem dificuldades em ser aceito (LIMA, 2002).

⁵ www.iawp.org.

Além disso, Listgarten (2002), ao traçar algumas características da organização militar, teme que esse modelo de organização não se mostre favorável à presença de mulheres. Para a autora, as particularidades culturais atreladas ao trabalho de policial, convivendo com situações de perigo de vida constantes, exige desse trabalhador o desenvolvimento de um comportamento proativo, planejado e racional, enfatizando o modelo de policial herói. Essa ênfase no heroísmo, por sua vez, vem ao encontro da valorização da masculinidade e da virilidade, vistas como capacidade de expressão do poder do policial, gerando um certo tipo de conflito para a minoria de mulheres que compõem essa organização.

Apesar dessas dificuldades, a cada concurso tem aumentado o número de mulheres concorrendo às vagas disponíveis a elas⁶.

É claro que não se podem desprezar fatores tais como a condição atual do mercado de trabalho, refletindo altos níveis de desemprego e instabilidade (CHANLAT, 1999), o que faz da carreira de policial uma alternativa promissora, seja para quem já teve oportunidade em outras profissões, ou para quem possui apenas o diploma de segundo grau⁷. Calazans (2003) atribui o ingresso feminino na força policial da brigada militar à importância de estabilidade, ao plano de carreira e à política salarial definida, à possibilidade de sair da informalidade do universo de trabalho, à busca pela independência financeira, ao papel de prover a família, e a histórias de vida com familiares integrantes da instituição. Segundo a autora, esses motivos têm se sobreposto ao conhecimento da realidade do ofício de polícia.

⁶ No concurso para soldados de 2001, a concorrência entre as mulheres foi de 60 candidatas por vaga e, no concurso de 2003, de 120 candidatas por vaga (RELATÓRIO INTERNO DA PMMG).

⁷ Exigência mínima de escolaridade para ingressar na PMMG (EDITAL DRH/CRS nº2, 2006).

Nesse contexto, a Polícia Militar de Minas Gerais tem procurado reformular suas estratégias de combate e prevenção ao crime diante do aumento da demanda por segurança pública no país e, mais especificamente, em Minas Gerais (FGR EM REVISTA, 2003). Entre essas estratégias, destaca-se o policiamento comunitário, o qual busca a prevenção do crime, em vez de sua repressão, mediante o acesso constante dos policiais à comunidade (CRUZ, 2005). O modelo de policiamento comunitário, de acordo com Calazans (2003), oferece maior possibilidade de participação da mulher nas atividades-fim da polícia, à medida que tem por efeito esperado evitar o confronto com criminosos e a repressão violenta do crime, além de envolver atividades relacionadas à comunicação com a comunidade.

Esse novo modelo de policiamento que vem sendo implantado na Polícia mineira pode implicar alterações na atuação e na aceitação da mulher policial, no que diz respeito ao exercício da atividade-fim da polícia e, conseqüentemente, nas relações de poder e de gênero que essa policial vivencia em seu cotidiano.

De acordo com D'Araújo (2003), essas mudanças por que vêm passando as instituições militares não significam transformações substantivas nos seus critérios de organização, tais como princípios de disciplina e hierarquia, mas o aumento da diversidade de perfis humanos nessas instituições altera comportamentos tradicionais, como trotes e brincadeiras, e *“coloca novos desafios para a formação de um ‘soldado profissional’ secularmente associado à valentia como atributo masculino”* (D'ARAÚJO, 2003, p.3).

Algumas policiais reconhecem as transformações por que têm passado desde que entraram na corporação, demonstrando ter consciência de seu processo de socialização e da necessidade de refletirem sobre seus posicionamentos em seu espaço de trabalho.

Discutir o processo de socialização na Polícia Militar foi-me extremamente doloroso, mas transcendental. Agora sei, e aceito, que sou pacífica e violenta, FORTE [destaque da autora] e frágil, decidida e incerta, estrela e tímida e, o que é melhor, quanto mais me conheço, mais acerto em que momento devo desempenhar o papel social que esperam de mim. (LIMA 2002, p.42)

Diante dessa problematização, algumas questões foram levantadas: como se dão as relações de gênero na Polícia Militar com a introdução de mulheres policiais em seus quadros do policiamento operacional? Quais implicações podem ser identificadas entre as características específicas desse tipo de organização e as relações de poder e de gênero entre seus membros? Qual o impacto das relações de poder e de gênero que se desenvolvem pela organização na vivência das mulheres policiais que atuam no policiamento operacional, em meio a uma maioria masculina? De que maneiras essas mulheres estabelecem seus relacionamentos e desenvolvem suas carreiras dentro da Polícia Militar? Como optaram por esse tipo de trabalho? Elas se identificam com o que fazem? Essas questões serviram como norteadoras da presente tese de Doutorado.

Todas as questões apresentadas acima foram abrangidas por uma questão mais ampla que problematizou a presente pesquisa: **Como as mulheres policiais que atuam no policiamento operacional vivenciam o fato de serem mulheres em uma organização eminentemente masculina?**

A questão de pesquisa abrange a tese de doutorado que se pretendeu defender que é a de que se deve adotar uma perspectiva politizada para o estudo do gênero nas organizações, a qual permita captar diferentes possibilidades de interação entre homens e mulheres. Essas possibilidades de interação devem extrapolar a visão simplificadora do homem como dominador e da mulher como dominada e apreender as organizações como espaços em que homens e mulheres são capazes de articular, negociar e contestar suas

relações de acordo com os interesses em jogo. Na presente tese, concebe-se a Polícia Militar como uma organização em que há espaços possíveis para a inserção de mulheres, inclusive em posições de comando, além de se entender que as policiais pesquisadas estabelecem suas relações e negociam seus espaços de inserção, mesmo diante das limitações que se apresentam a elas.

A questão de pesquisa levantada foi transformada em objetivo geral de investigação e desmembrada em vários objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Estudar as relações de gênero e a subjetividade com base nas relações de poder vivenciadas por mulheres policiais que atuam no policiamento operacional na região do Oitavo Comando Regional da Polícia Militar de Minas Gerais.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar as estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder que envolve a Polícia Militar;
- Conhecer aspectos das estruturas mentais (*habitus*) das policiais pesquisadas, relacionados à sua socialização antes e depois de entrarem para a Polícia;
- Caracterizar o trabalho operacional feminino na oitava região da Polícia Militar mineira;
- Identificar os sistemas de diferenciações, as formas de institucionalização, os tipos de objetivos, e as modalidades instrumentais adotadas (estratégias de inserção) pelas policiais quando do exercício do poder na organização;
- Compreender os graus de racionalização que envolvem as relações de poder e gênero que as policiais pesquisadas vivenciam e o seu papel como sujeitos nessas relações.

1.2.3. Objetivos secundários

- Fornecer subsídios para outras investigações empíricas a serem desenvolvidas, colaborando, também, para a construção de conhecimento no campo da subjetividade, das relações de gênero e das relações de poder.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

Este estudo situa-se entre esses trabalhos que buscam formas mais complexas para se abordarem os fenômenos a serem pesquisados, procurando entendê-los de uma forma mais completa e menos fragmentada. Para tanto, propõe-se resgatar a subjetividade tanto do lado do cientista, ao considerar que o investigador também reflete e se modifica no desenvolvimento de seu trabalho (SANTOS, 1996; MORIN, 1996; CHANLAT, 1999), como do lado de seu objeto (sujeito) de pesquisa, concebido como capaz de agir conscientemente no meio social em que se insere (ENRIQUEZ, 1994; MORIN, 1996).

O tema da subjetividade tem sido retomado por alguns autores no campo da Administração, como Melo (1991), Chanlat (1999), Rouleau (2001) e Faria (2002). De fato, percebe-se, a partir do final da década de 80 e início dos anos 90, o surgimento crescente de abordagens teóricas defendendo que a questão da subjetividade precisa ser mais amplamente admitida no campo das ciências (SCHINITMAN, 1996; MORIN, 1996) e, mais especificamente, da gestão (PAGÈS *et al.*, 1993; TOWNLEY, 1993; ENRIQUEZ, 1994; CHANLAT, 2001; DAVEL E VERGARA, 2001).

Somado a essa temática, apesar de já discutida por alguns teóricos da área de Psicologia, Educação e Saúde (LOURO, 1996; 1997a; 1997b; MEYER, 1996; 1998), a

abordagem das relações de gênero sob a perspectiva das relações de poder possui poucas referências específicas nos estudos organizacionais (BRITO, 2002; CAPPELLE *et al.*, 2002; MELO, 2001), e também não tem considerado diretamente a implicação desses aspectos na subjetividade dos indivíduos. Essa é a contribuição teórica que se pretendeu dar ao campo da Administração, mais especificamente relacionada ao estudo das relações de gênero e da subjetividade nas organizações, com base nas relações de poder que as permeiam.

No que diz respeito aos aspectos práticos da tese, buscou-se contribuir para a inserção das policiais na corporação, principalmente, no policiamento operacional, tanto em relação às condições e campos de trabalho abertos a elas, como para um melhor aproveitamento do seu trabalho por parte da Polícia Militar mineira. Nesse contexto, percebe-se, na organização, que as policiais femininas são minoria e que o seu trabalho ainda sofre muitos questionamentos. Por outro lado, defende-se a inserção da mulher na PM como forma de tornar a organização mais humana, potencializando o processo de mudança e reestruturação que a tem permeado (PEREIRA, 1981). De qualquer forma, ao ingressar na corporação militar, a mulher se insere em um espaço social com regras e normas de conduta específicos, o que impacta em sua subjetividade e nas relações sociais que ela passa a desenvolver interna ou externamente à organização, vista como um campo de poder (BOURDIEU, 2001).

Por esse motivo, acreditou-se ser necessária a investigação de como essas mulheres vivenciam e compreendem sua inserção na Polícia Militar, especialmente aquelas inseridas no policiamento operacional da corporação, e também de como elas se relacionam com seus pares, superiores e subordinados e como estabelecem e estruturam suas relações de poder no espaço do trabalho.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Relações de poder no campo organizacional: uma proposta de análise

*“No universo não existem conquistadores eternos.
O sol nos proporciona dias longos e curtos,
E a lua tem fases crescentes e minguantes.”*
(SUN TZU, 6:26)

Nesta parte, buscou-se construir uma proposta de análise das relações de poder nas organizações, na tentativa de estabelecer uma ligação entre correntes teóricas diversas, no caso, entre a obra de Pierre Bourdieu e Michel Foucault. Procurou-se, para tanto, observar os comentários de Hardy e Clegg (2001) sobre a transformação dos estudos organizacionais em um conjunto de conversações mais relacionadas e conectadas entre si, principalmente, no que se refere aos estudos sobre as relações de poder. Primeiramente, são apresentadas algumas origens dos estudos organizacionais sobre as relações de poder, mediante a divisão entre os paradigmas funcional e crítico acerca do tema. Em seguida, comenta-se sobre os estudos que tentaram ir além dessa divisão marcante entre funcionalistas e críticos, a fim de ampliar a visão sobre as relações de poder nas organizações. Entre esses, são apresentados alguns estudos da corrente gerencialista, pelos quais tentou-se apreender as relações de poder além de seus aspectos negativos e indesejáveis, como a obra de Pettigrew (1977), Crozier e Friedberg (1990), para, em seguida, tratar da concepção do poder simbólico em Pierre Bourdieu e da microfísica do poder em Michel Foucault. Na última seção, emerge a proposta de análise das relações de poder utilizada nesta tese, constituída com base em Foucault e Bourdieu.

2.1.1. Os paradigmas funcional e crítico sobre o poder: uma carência de elementos de ligação

O poder é um fenômeno cujo conceito tem sido amplamente discutido nos estudos organizacionais, bem como em diversas outras disciplinas das Ciências Sociais. Para Hardy e Clegg (2001), com o crescimento das organizações passa a haver cada vez mais estruturas, tarefas e habilidades fragmentadas e especializadas, posições funcionalmente diferenciadas e conhecimento codificado, armazenado, avaliado e dividido, exigindo a criação de estratégias para o direcionamento comum da organização e para ofuscar problemas e conflitos decorrentes da divisão do trabalho. As organizações antigas, com estruturas de status de tarefas contínuas que obedeciam a um conjunto de regras técnicas universais exigidas de todos os indivíduos, são substituídas por algumas tarefas com caráter de elaboração, supervisão e comando e por outras com caráter de execução em diversos níveis e instâncias. Esse aumento da complexidade das organizações, bem como de sua importância para as sociedades, fez com que crescesse, em consequência, a quantidade de estudos sobre o poder e suas relações no âmbito da teoria das organizações.

Na tentativa de reconstruir uma reconceituação as relações de poder que pudesse promover a ação coletiva, Hardy e Clegg (2001) exploraram as diversas vozes ouvidas na literatura sobre poder, e como resultado, reintegraram duas abordagens predominantes a que classificaram como a corrente funcionalista e a crítica⁸.

⁸ Ressalta-se, aqui, o perigo da adoção de classificações e taxonomias no âmbito da ciência, visto que a obra de um autor, por ser vasta e por seu caráter de construção ao longo de toda uma carreira científica, apresenta muitas variações, clivagens, possíveis contradições e reformulações. Além disso, a classificação ainda envolve a interpretação que um outro autor, ou autores, fazem da obra analisada, o que, dependendo do ponto de vista e dos critérios que são adotados, também irá influenciar no resultado da categorização. Nesta tese, optou-se por usar algumas classificações com o objetivo de justificar um encadeamento teórico seguido,

O estudo sobre as relações de poder em Weber enfocava um poder legítimo, normal, inevitável e derivado do desenho formal da organização, ou seja, referia-se à estrutura hierárquica dos cargos e suas relações recíprocas. Para Weber (1970), a política consiste no comando do agrupamento político denominado “Estado”, ou a influência que se exerce nesse sentido. No recorte feito pelo autor, a política necessariamente envolve o conjunto de esforços feitos visando a participar do poder ou a influenciar a divisão do poder, seja entre estados ou no interior de um único estado e, para tanto, envolve o uso legítimo de violência física. O Estado, portanto, se diferencia de todo outro agrupamento político por se fundamentar na força, seu instrumento específico, ainda que não único. Trata-se de

(...) uma relação de dominação do homem pelo homem (...) [na qual] (...) qualquer homem que se entrega à política aspira ao poder – seja porque o considere como instrumento a serviço da consecução de outros fins, ideais ou egoístas, seja porque deseje o poder ‘pelo poder’, para gozar do sentimento de prestígio que só o poder confere. (WEBER, 1970, p.61)

Nesse ponto, outra questão mostra-se importante: a da legitimação, ou seja, para Weber (1970), o Estado somente pode existir sob a condição de que os homens dominados aceitem se submeter à autoridade continuamente reivindicada pelos dominadores.

De fato, a questão da dominação e a construção de tipos ideais é um ponto central na sociologia weberiana, destaca Cohn (1979). A esse respeito, Garcia *et al.* (1984) afirmam que Weber dedicou uma parte substancial de sua obra para explicar o funcionamento das relações de poder e a natureza da autoridade⁹.

porém, tomou-se o cuidado de citar todos os responsáveis pelas classificações utilizadas, bem como de atentar para o fato de que tais classificações, de modo algum, são fixas, perfeitas e livres de contradições.

⁹ Por esse motivo, seu trabalho seja, em parte, classificado como funcionalista. No entanto, de acordo com Domingues (2004), no tocante à realidade, Weber lança mão do sentido e do fático para alargá-la, ou seja, busca o sentido da ação social. Por esse motivo, analistas da obra de Weber, como Freund (1975), Cohn

Para Weber (1944, p.43), a dominação consiste na probabilidade de se encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo entre pessoas dadas, ou seja, está relacionada ao fato de alguém mandar eficazmente em outra pessoa. Já a definição de poder em Weber (1944), não muito diferenciada da de dominação, significa a probabilidade de se impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. O autor reconhece que o conceito de poder é sociologicamente amorfo, pois todas as qualidades imagináveis de um homem e toda a sorte de constelações possíveis podem colocar alguém em uma posição de impor sua vontade em uma determinada situação. Assim, ele acredita que o conceito de dominação é mais preciso ao significar somente a probabilidade de uma ordem ser obedecida, ou seja, a dominação não contém toda espécie de probabilidade de se exercer o poder, estando mais relacionada à autoridade. Weber, então, parece adotar a dominação como a expressão mais importante do poder em suas análises.

Cabe reconhecer que os tipos ideais de dominação apontados por Weber (1944), a dominação tradicional, a dominação carismática e a dominação baseada na autoridade que se impõe pela legalidade, apesar de limitarem o seu conceito de poder, têm sido largamente adotados nos estudos em Administração. Mesmo quando se trata de outros temas não relacionados diretamente com as relações de poder, como no caso da liderança, por exemplo, muito tem sido estudado acerca das qualidades e competências dos líderes,

(1979), Colliot-Thélène (1995), e o próprio Domingues (2004), o apontam como um dos fundadores da Sociologia Compreensiva e o aproximam da Hermenêutica por ter equiparado a interpretação à compreensão do sentido. Nesse caso, o modelo de análise weberiano - o tipo ideal - recobre desde as diversas formas de burocracia e de dominação, as modalidades de legitimação, e os diferentes tipos de organização econômica das sociedades modernas. Em sua teoria compreensiva, Weber parte do tipo ideal como uma categoria teórica que já atua na descrição dos fenômenos, descrições essas densas e repletas de unidades significativas, para partir então à explicação e à interpretação que já está implícita desde a própria descrição (DOMINGUES, 2004).

relacionando-as aos tipos ideais weberianos, como líder carismático, líder tradicional ou líder racional-legal (BATELMAN e SNELL, 1999). Mais especificamente nos estudos organizacionais sobre as relações de poder, também se pode encontrar enfoques que seguem total ou parcialmente a abordagem dos tipos ideais proposta por Weber, ou mesmo que acrescentam elementos a ela (ver, por exemplo, ALVES, 2004).

A tradição derivada da obra weberiana, segundo Hardy e Clegg (2001), inspirou a abordagem crítica. Já a outra tradição, que fundamentou a abordagem funcionalista, abordava a capacidade de controlar a incerteza como fonte de poder, e a dependência de recursos, cujo controle (dentro de um contexto apropriado) garantiria o poder. Em estudos posteriores sobre o poder, aumentou-se o dissenso entre essas vozes iniciais ao invés de criarem um diálogo entre elas.

Pela corrente funcionalista, descrita por Hardy e Clegg (2001), procura-se tratar o poder como um elemento que está distribuído na organização e é concedido aos grupos dentro de formatos não oficiais. Segundo essa perspectiva, os interesses da Administração são condizentes com os interesses da organização e o bom funcionamento da empresa depende de que os empregados sejam conduzidos de forma a não manifestarem interesses diversos dos dela. Esses interesses são reconhecidos como o aspecto político inerente à organização, de caráter informal e ilegítimo. Entre os autores que compõem essa corrente, destacam-se Pfeffer (1981), o qual acredita não ser necessária a atividade política quando não há oposição ou desacordo dentro da organização; e Mintzberg (1983), que defende a ilegitimidade e o caráter disfuncional do uso do poder, interessando-se em conhecer quem detém o poder, de que forma ele é obtido, e quais configurações ele apresenta. Nessa visão funcionalista do poder, não se pode explicar por que existem interesses divergentes

manifestos nas organizações. Na verdade, nem mesmo chega-se a reconhecê-los como legítimos.

Na corrente funcionalista, escondem-se os processos pelos quais as elites organizacionais mantêm sua dominação e pressupõe-se que os gerentes utilizarão o poder responsabilmente, a fim de atingir os objetivos da organização. Os potenciais abusos de poder pelos grupos dominantes são subestimados, ao passo que aqueles que desafiam as prerrogativas gerenciais são rotulados como “políticos”, cujas ações são ilegítimas e disfuncionais. Assim, pelos pressupostos funcionalistas, conclui-se que *“apenas ‘as pessoas más’ fazem uso do poder; as ‘pessoas boas’ usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa”* (HARDY E CLEGG, 2001, p. 271).

De acordo com a corrente crítica dos estudos sobre poder, já se reconhece a existência de conflitos de interesses nas organizações os quais servem a alguns grupos, mas não a todos. Nesse caso, acredita-se também na possibilidade de manifestação da resistência de alguns dominados à dominação, o que é aprofundado por Melo (1995) ao afirmar que o comportamento humano, mesmo que seja em grau mínimo, possui algum sentido de liberdade. Assim, os membros das correntes críticas modernistas começaram a investigar os meios de dominação de modo mais detalhado, refletindo também sobre a resistência de grupos subordinados.

Entre os autores que compõem a corrente crítica modernista, Hardy e Clegg (2001) destacam Lukes, o qual traçou os avanços no estudo do poder realizados na ciência política. Lukes (1980), baseando-se na visão unidimensional do poder, proposta por autores chamados de Pluralistas, e da visão bidimensional do poder, construída sob a forma de uma crítica à visão unidimensional, elabora a terceira visão do poder, a qual, segundo ele,

permite efetuar uma análise mais profunda e mais satisfatória do poder do que as outras duas (unidimensional e bidimensional).

Na visão unidimensional, o poder é visto como totalmente corporificado e plenamente refletido em decisões concretas ou em atitudes que incidem diretamente na sua elaboração, ou seja, enfoca o comportamento da tomada de decisões apenas em questões sobre as quais há um conflito de interesses no qual diferentes grupos prevalecem nesse processo. Nesse caso, acredita-se que barreiras ou mecanismos são estabelecidos para impedir a participação plena dos subordinados no processo de decisão (LUKES, 1980). Já na tipologia bidimensional, verificam-se atitudes como coerção, influência, autoridade, força e manipulação e considera-se o poder como um conjunto de valores, crenças, rituais e processos institucionais predominantes que operam em benefício de certas pessoas e grupos às custas de outros¹⁰. Na terceira dimensão do poder, Lukes (1980) focaliza sua atenção nos mecanismos sociais e de classe que perpetuam o *status quo* e são usados pelas classes dominantes para apoiar e justificar sua dominação material.

Nota-se que nas três dimensões do poder de Lukes (1980), discutem-se aspectos como a disputa por interesses e a formação de grupos de interesses, o caráter simbólico do poder e suas formas de exercício (coerção, influência, autoridade formal, manipulação, etc), bem como a legitimação do poder. Entretanto, seu trabalho é criticado por autores como Clegg (1993) por falhar em conceber o poder sob a forma de suas relações, encarando-o apenas como um bem, uma capacidade que é possuída e não exercida. Essa nova visão do

¹⁰O poder não pode ser confinado ao conflito observável, aos resultados das decisões ou mesmo aos temas suprimidos. A questão da aquiescência política também deve ser considerada, uma vez que o uso do poder desse tipo ajudou a manter a dominância de grupos de elite e reduzir o emprego do poder pelos subordinados (LUKES, 1980).

poder por meio de suas relações começa a emergir nos diversos campos das Ciências Sociais, mais particularmente, nas ciências que estudam as organizações.

2.1.2. Para além dos paradigmas funcional e crítico: evoluções nas visões sobre o poder

Com a evolução dos estudos sobre as relações poder nas organizações, novas linhas de trabalho foram se mobilizando, questionando tanto a perspectiva funcional como as suposições modernistas da teoria crítica. Tais correntes, apesar de não terem sido capazes de oferecer uma perspectiva de ligação entre os estudos funcionalistas e críticos sobre o poder, podem ser consideradas como mais abrangentes na explicação de conflitos de interesses, disfunções gerenciais, resistência a mudanças, ou mesmo as relações de poder entre pessoas e grupos envolvidos com as organizações em redes.

2.1.2.1. As estratégias de gerenciamento para vencer o conflito

Entre os autores que seguem a tradição da literatura gerencial, Pettigrew (1977) foi um dos que extrapolou a concepção do poder como algo disfuncional e ilegítimo e passou a concebê-lo como legitimação. Pettigrew (1977) considera os conflitos necessários por permitirem a expressão das liberdades individuais e denotarem a democracia. A atividade política não deve ser desconsiderada e nem negada, pois ela faz da humanidade única ao fornecer componentes históricos para a formação das relações interpessoais.

As relações de poder devem envolver a habilidade de um ator¹¹ em produzir resultados em consonância com seus interesses. Por esse motivo, Pettigrew (1977) acredita que a análise das relações de poder nas organizações requer o mapeamento da distribuição de certos recursos de poder e da habilidade dos indivíduos e grupos em utilizarem esses recursos. Pettigrew (1977, p.84) aponta como recursos de poder a posse de especialidade técnica, a acessibilidade política e sensibilidade, o controle sobre as informações, a credibilidade, posição, prestígio e o apoio do grupo, entre outros fatores. Importante observar que a simples posse dessas fontes de poder não basta, pois é necessária sua legitimação pelos outros atores para o exercício do poder. Assim, o autor defende que a atividade política envolve a criação de legitimidade para certas idéias, valores e demandas.

Inseridos por Hardy e Clegg (2001) na corrente neofuncionalista sobre o poder, Crozier e Friedberg (1990) igualmente defendem a concepção do poder como inerente às relações de trabalho e não como um aspecto negativo, disfuncional. Para os autores, o comportamento do empregado envolve sua capacidade de negociação diante de determinados recursos de poder que ele possui, como suas experiências profissionais, seu conhecimento sobre o trabalho ou a maneira como ele manipula as situações que vivencia. Na concepção de relações de poder cunhada por Crozier e Friedberg (1990), concebe-se o caráter subjetivo e contingente do comportamento dos empregados, dependendo tanto do contexto, como da maneira como o empregado lida com esse contexto. Assim, o exercício do poder dependerá das características do tipo de organização, tanto de sua estrutura formal, como da cultura organizacional, bem como das possibilidades que o empregado tem de se coligar com seus colegas, de mobilizar a solidariedade do grupo, de construir e

¹¹ Pettigrew (1977, p.85) concebe o termo ator como aquele desempenha uma ação.

estabelecer relações e alianças, de suportar tensões psicológicas, e também da estratégia que ele venha a traçar diante de cada situação (MELO, 1991).

A contribuição de Crozier e Friedberg (1990) para a noção das relações de poder origina-se da visão dos empregados como atores/jogadores que são capazes de elaborar estratégias para regular e estruturarem suas relações de poder na organização. Entretanto, segundo Melo (1991), essa concepção das estratégias do ator imersas no jogo organizacional ainda possuem um caráter funcionalista, contentando-se em observar a limitação da liberdade e das relações de poder dos empregados sem maiores reflexões e sem considerar situações de resistência, como a mobilização coletiva, e nem a decisão do empregado de romper com a organização. Para a autora, existe algo além da concepção do jogo

[...] passando pelas alternativas do 'se quiser ganhar' ou do 'se quiser continuar a jogar'. Parece que, na maioria dos casos, a opção é única e praticamente a do 'ter que continuar a jogar', principalmente, levando-se em consideração as condições socioeconômicas brasileiras. Tal processo social se apóia, muitas vezes, sobre relações de poder que envolvem fenômenos de obediência e subordinação (...) [que] como práticas sociais, organizam-se referenciadas e mediante práticas sociais dominantes e determinadas. (MELO, 1991, p.107-108)

Melo (1991) acredita que seja necessário mais que simplesmente analisar as relações de poder mediante a concepção do jogo como um instrumento da ação organizada. Para a autora, faz-se necessária uma observação mais acurada das ações não verbais, das atividades no cotidiano e involuntárias, acompanhada da obtenção de confissões via métodos capazes de captar as subjetividades, as verdadeiras raízes dos comportamentos individuais e coletivos, o universo simbólico humano. Considerando-se a argumentação de Melo (1991), a noção de poder simbólico cunhada por Bourdieu (2001) parece envolver

aspectos mais abrangentes acerca dos sistemas de dominação que permeiam os sistemas sociais.

2.1.2.2. O poder simbólico em Bourdieu: entre a estrutura e a ação

O trabalho de Pierre Bourdieu é abrangente e tem se afirmado ao longo dos últimos anos por sua inovação na escolha dos objetos de análise (sociedades tribais, sistemas de ensino, processos de reprodução, lógicas de distinção); na atenção aos fenômenos de percepção social, produção simbólica e relações informais de poder; nos conceitos-chave que desenvolveu (noção de *habitus*, capital simbólico e campo); e no questionamento da posição do investigador como forma de controle de seu trabalho de produção de sentido (MEMÓRIA E SOCIEDADE, 2001). Em sua busca por explicitar as relações de poder inscritas na realidade social, ou em um campo social, Bourdieu sustenta o compromisso de revelar as formas implícitas de dominação de classes nas sociedades capitalistas, defendendo a tese segundo a qual a classe dominante não domina completamente e não força seus dominados a se conformarem com a dominação.

Bourdieu (2001) defende a existência do poder simbólico, mediante o qual, as classes dominantes (ou campos dominantes) são beneficiárias de um capital simbólico, disseminado e reproduzido por de instituições e práticas sociais, que lhes possibilita exercerem o poder. Para o autor, esses símbolos são instrumentos por excelência da integração social e tornam possível se obter o consenso¹² acerca do sentido do mundo social o qual contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social dominante. O poder simbólico consiste, então, “...[n]esse poder invisível que só pode ser exercido com a

¹² “Consensus” no texto original.

cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2001, p.7-8). Percebe-se, nesse ponto, a presença da necessidade de legitimação da relação de poder pelo outro, assim como na obra de Pettigrew (1977) e Crozier e Friedberg (1990). Contudo, a obra de Bourdieu diferencia-se desses autores no que diz respeito à introdução da noção dos sistemas simbólicos, sistemas de comunicação e conhecimento cuja relação de poder serve à construção da realidade que tende a estabelecer um sentido imediato do mundo social, ou seja, uma concepção homogênea do tempo, do espaço, da causa, tornando possível a concordância entre os atores sociais.

Nesse sentido, Bourdieu (2001) extrapola a tradição funcionalista e defende a análise estrutural como instrumento metodológico para apreender a lógica específica das formas simbólicas, por meio do isolamento da estrutura imanente a cada produção simbólica. Ou seja, seguindo a tradição estruturalista, as estruturas estruturadas, tais como a língua, as culturas, o discurso ou a conduta, por exemplo, funcionam como intermediários estruturados construídos para explicar a relação entre objeto simbólico e sentido.

Bourdieu (2001) também afirma que as produções simbólicas, por sua vez, funcionam como instrumentos de dominação porque contribuem para a integração real das classes dominantes, distinguindo-as das outras classes; para a desmobilização das classes dominadas; para a legitimação da ordem estabelecida, mediante o estabelecimento de distinções (hierarquias); e para a legitimação das distinções. Segundo o autor (p.11),

Esse efeito ideológico, produ-lo a cultura dominante dissimulando a função de divisão na função de comunicação: a cultura que une (intermediário de comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante.

Para que tudo isso aconteça, Bourdieu (1996a) afirma ser necessária a presença de universos nos quais as estruturas objetivas sejam capazes de se reproduzirem nas estruturas mentais (subjetivas). Entre as instituições que contribuem para essa reprodução, o autor assinala os ritos de instituição que criam separação entre os “iniciados” e os “não-iniciados”. Importante ressaltar que Bourdieu (1996a) não nega a presença de conflitos. Para ele, a estruturação das mentalidades, ou seu processo de construção, implica aceitar a presença de luta nos campos de poder.

Nesse sentido, as diferentes classes e frações de classes estão envolvidas numa luta simbólica para imporem a definição do mundo social em conformidade com seus interesses, formando um campo das posições sociais (BOURDIEU, 2001). A noção de campo social, segundo Bourdieu (1996b), representa um campo de forças imposto aos agentes que nele se encontram e um campo de lutas, no qual esses agentes lutam com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura desse campo. O campo consiste, portanto, numa estrutura de relações sociais, num espaço socialmente estruturado, cujos limites só podem ser determinados em cada situação.

Bourdieu (1996b) propõe o termo agente para solucionar os dilemas entre uma concepção estruturalista, em que os indivíduos são subordinados a determinações que são externas à própria subjetividade e uma alternativa idealista, em que o grau de liberdade da ação é definido somente pelas condições subjetivas. Assim, segundo Ferreira (2001), Bourdieu supera o estruturalismo sem sujeito e a filosofia do sujeito sem estruturas.

Para Misoczky (2001), a noção de campo de poder em Bourdieu pode contribuir para problematizar o tema da ação social e das estruturas nos estudos organizacionais, porque o autor desenvolve uma filosofia da ação cujo ponto central é a relação de mão dupla entre as estruturas objetivas dos campos sociais e as estruturas subjetivas

incorporadas (o que o autor denomina de *habitus*). O *habitus* é um conhecimento adquirido e também um haver, um capital, o qual indica a disposição incorporada e quase postural de um agente, os princípios geradores e organizadores de suas práticas, captados quando da sua ação (BOURDIEU, 1999; 2001). Trata-se de um saber prático das leis tácitas de funcionamento social adquiridos pela socialização praticada em um determinado campo, ou espaço social global.

O *habitus*, segundo Wacquant (1992), é uma composição de relações históricas depositadas nos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação, ao passo que um campo de poder é composto por um conjunto de relações históricas e objetivas, relacionadas a certas formas de poder (tipos de capital). Percebe-se, portanto, que ao considerar as relações de poder sob a perspectiva de Bourdieu (2001), deve-se compreender as estruturas objetivas presentes nos campos sociais e as estruturas subjetivas incorporadas (*habitus*) dos sujeitos.

Apesar de ser classificado como um autor da corrente estruturalista do pensamento (LECHTE, 1995), é pelo conceito de *habitus* que Bourdieu formula uma espécie de rompimento com o paradigma estruturalista, ao colocar em evidência as capacidades criadoras, ativas e inventivas do agente (BOURDIEU, 2001). Nesse caso, Bourdieu preocupa-se com as relações e não com as realidades fenomênicas nas quais elas se manifestam, recusando-se a reduzir os agentes a simples fenômenos da estrutura. Nesse ponto, Misocsky (2002, p.54) aproxima a noção de relações de poder em Bourdieu e Foucault ao declarar que “*Como Foucault, Bourdieu vê o poder como difuso e oculto em modos de ver e descrever o mundo amplamente aceitos e, freqüentemente, não questionados.*” Ou seja, remetendo à classificação elaborada por Hardy e Clegg (2001), os

estudos de Bourdieu e Foucault inserem-se entre aquelas novas linhas de trabalho que questionam tanto a perspectiva funcional como a teoria crítica modernista, a fim de serem mais abrangentes na compreensão das relações de poder no espaço organizacional. Cabe ressaltar, ainda segundo Misoczky (2002), que, de modo diferente de Foucault, Bourdieu relaciona esse poder difuso e simbólico ao poder político e econômico (sem reduzi-lo a esses poderes), ressaltando sua função eminentemente legitimadora. Já Foucault, como será visto adiante, procura entender as relações de poder do ponto de vista de seus efeitos, sem que, necessariamente, possua uma base, seja ela política, econômica ou social. Com uma visão mais aprofundada da noção de relações de poder em Foucault, pode-se ampliar a discussão entre a obra dos dois autores.

2.1.2.3. A microfísica do poder em Michel Foucault

A evolução das principais concepções sobre poder, segundo Clegg (1993), pode ser confrontada com as que seguem a trajetória dos estudos de Hobbes até Lukes, enfocando o poder de forma absoluta e personificada; e as perspectivas que se apóiam nas asserções de Maquiavel, as quais desafiam a concepção causal e mecanicista de poder e defendem a idéia de que ele deve ser entendido sob a forma das relações que ele enseja, isto é, o que ele faz. Essa segunda interpretação das relações de poder implica uma análise mais contingencial e localizada, visto que busca evidenciar a maneira como as estratégias de poder são articuladas em situações específicas.

Muitos dos debates sobre o poder, como em Mintzberg (1983), em Galbraith (1984), entre outros, o têm focado em sua forma hegemônica, ou seja, têm se preocupado,

principalmente, com a obtenção e detenção do poder. Entretanto, o poder também pode ser analisado sob um aspecto pelo qual se enfatiza o seu exercício. Nesse caso, o poder é concebido não como um estado mental, mas como um conjunto de práticas sociais e discursos construídos historicamente que disciplinam o corpo e a mente de indivíduos e grupos, como na perspectiva defendida por Foucault (1977; 1979; 1980; 1995). Essa perspectiva é adotada por outros autores, como Garcia (1984), em seu estudo sobre ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais, Segnini (1989), em seu trabalho sobre as práticas disciplinares no banco Bradesco; Fischer (1989) e sua concepção de círculos de poder; na noção de circuitos de poder apresentada por Clegg (1992; 1993); e na discussão sobre o caráter disciplinar das políticas de recursos humanos, estudado por Townley (1993).

No caso de Garcia *et al.* (1984), especificamente, destaca-se sua proposta metodológica para a pesquisa qualitativa de se analisar o poder em suas estratégias e mecanismos e não em quem detém o poder e de se identificar qual estratégia se deve adotar para exercer o poder. Os autores afirmam que as relações de poder estão disseminadas em todo o corpo social e propõem desmistificar o slogan marxista de “*dominantes sendo eternamente dominantes e dominados sendo eternamente dominados*” (p.175) para investigar empiricamente nas organizações como um dominante em uma determinada região do sistema, ou numa área da sociedade, pode ser dominado em outra e vice-versa.

Essas abordagens foucaultianas acerca das relações de poder, de acordo com Clegg (1993), baseiam-se nos princípios de Maquiavel e em sua tentativa de interpretar as estratégias do poder, redirecionando o foco de quem o possui para o seu exercício. O autor assevera que, por representar uma visão abrangente das relações de poder, o trabalho maquiavélico tornou-se relevante e sedutor para alguns de seus estudiosos contemporâneos.

De fato, muitas releituras da obra *O Príncipe* (MAQUIAVEL, 1944) têm sido trazidas para o campo da Administração, inclusive sob a forma de publicações de cunho mais gerencialista e menos acadêmico, com o intuito de “ensinar” como se exercer o poder no espaço organizacional. Dentre essas obras, podem ser citadas a de Jay (1974), que traz as estratégias de guerra d’O Príncipe para a gerência de empresas, a de Griffin (1994), a qual promete ensinar os administradores a ganharem os jogos de poder nas organizações, e, inclusive versões feministas, como *A Princesa*, de Rubin (1997), com táticas maquiavélicas para nortear a inserção feminina nas organizações.

Mais inserido no âmbito acadêmico, Clegg (1993) elabora uma aproximação entre a abordagem foucaultiana e a de Maquiavel no que se refere à rejeição das realizações globais em favor das locais e contingenciais, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis que se alteram constantemente ao longo do tempo, e à tendência de ambos os autores não acreditarem em qualquer centro de poder único, originário e decisivo, mas sim no caráter dinâmico e capilar das relações de poder que perpassam todas as esferas sociais. É necessário enfatizar que as obras de Foucault e Maquiavel se diferem quanto aos objetos de análise, propósitos e ao próprio tratamento da questão das relações de poder, apesar de se aproximarem nos aspectos apontados por Clegg (1993), os quais servem para destacar o estado contingente, mutável e capilar das relações de poder em Foucault.

Para Foucault (1979), a verdade constitui um conjunto de procedimentos regulados para a circulação e o funcionamento dos discursos e está ligada circularmente a sistemas de relações de poder que a produzem e apóiam e que a reproduzem e são induzidos por ela. Trata-se, portanto, de uma espécie de verdade contingencial, que se posiciona secundariamente com relação ao que deve apoiá-la e sustentá-la, seja sob a forma de infraestrutura, determinação econômica, material, ou simbólica, entre outros recursos de poder.

Ao discutir o poder disciplinar, Foucault (1977) critica as visões convencionais do poder, além de fornecer uma história detalhada de algumas práticas e técnicas de poder que caracterizam a modernidade capitalista. Foucault (1977; 1979) procura captar o poder em suas extremidades, nas quais ele se torna capilar, longe das formas regulamentares, centrais e legítimas por meio das quais ele normalmente é estudado, ou seja, o autor procura examinar como a punição e o poder de punir materializam-se em instituições locais e regionais e nos discursos, podendo ser caracterizado como micropoder, ou subpoder. Além disso, nessa abordagem, descrita por Foucault (1979), não se procura indicar quem deseja dominar, seus motivos, mas como funciona esse processo de sujeição e dominação dos indivíduos¹³, o que também diferencia seu trabalho da obra de Maquiavel.

Foucault (1979) argumenta que na Idade Média e na Antigüidade greco-romana, sempre existiram tratados (similares à obra de Maquiavel) que se apresentavam como conselhos aos soberanos quanto ao modo de se comportar, de exercer o poder, de como manter seu principado. Mas, ao desenvolver o conceito de governo e governamentalidade, Foucault (1979) reconhece que O Príncipe (MAQUIAVEL, 1944) apresenta como objetivo, por um lado, a demarcação dos perigos (de onde vêm, em que consistem, qual sua intensidade), e por outro, o desenvolvimento da arte de manipular as relações de força que permitirão ao príncipe proteger seu principado. Para Foucault (1979), ser hábil em conservar um principado não consiste, de modo algum, em possuir a arte de governar. O autor (p. 280) acredita que a arte de governar, ou governamentalidade, envolve uma *“pluralidade de formas de governo e imanência das práticas de governo com relação ao Estado; multiplicidade e imanência que se opõem radicalmente à singularidade*

¹³ Esse fato é evidenciado pela denominação do livro de Foucault (1979), *Microfísica do Poder*, que significa tanto um deslocamento do espaço da análise, quanto do nível em que essa análise se efetua.

transcendente do príncipe de Maquiavel.” Há, portanto, muitas formas de governo, na medida em que muitas pessoas podem governar: o chefe de família, a superiora de um convento, o professor em relação ao aluno, o mestre em relação ao discípulo.

A governamentalidade, enfim, envolve o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, cálculos e táticas que permitem exercer essa forma, considerada por Foucault (1979), bastante específica e complexa de poder, a qual tem por alvo a população e por instrumentos técnicos essenciais os dispositivos de segurança e um conjunto de saberes.

Foucault (1995) acredita que as estruturas do poder moderno promovem, simultaneamente, a individualização e a totalização dos sujeitos, os quais, para se libertarem devem ter como objetivo recusar o que são, mesmo que nem cheguem a tomar conhecimento disso, ou seja, dessa identidade. Segundo o autor,

A conclusão seria que o problema político, ético, social e filosófico de nossos dias não consiste em tentar liberar o indivíduo do Estado nem das instituições do Estado, porém nos liberarmos tanto do Estado quanto do tipo de individualização que a ele se liga. Temos que promover novas formas de subjetividade mediante recusa desse tipo de individualidade que nos foi imposto há vários séculos. (FOUCAULT, 1995, p.239)

A aceitação do caráter relacional, contingencial e localizado do poder, bem como o fato de as relações por ele engendradas serem capazes de criar objetos de conhecimento, faz com ele que seja encarado como o desejo de conhecer, como algo criativo, e não apenas negativo (FOUCAULT, 1977). O objeto da análise foucaultiana constitui o que está envolvido no ato de tornar um indivíduo ou uma arena conhecíveis; quais são os processos mediante os quais eles são conhecidos; e como esses processos são estabelecidos e utilizados, ou seja, o autor enfatiza as técnicas por meio das quais os seres humanos tentam

compreender eles mesmos e os outros (TOWNLEY, 1993). Essas técnicas não devem ser consideradas como preestabelecidas, mas como constituídas historicamente pelos discursos, não importando, para Foucault, sua veracidade ou falsidade, se o conhecimento que geram é objetivo ou subjetivo (BRITO *et al.*, 2000).

As técnicas que produzem e permitem acumular conhecimento acerca do objeto, ou do indivíduo têm o objetivo de organizar o espaço, controlar o tempo, promover a vigilância contínua, perpétua e ilimitada e registrar continuamente o conhecimento (FOUCAULT, 1977). Como práticas disciplinares, largamente disseminadas em escolas, exército, asilos, e até mesmo nas empresas capitalistas, se constituem em estratégias de poder que se transformam em práticas discursivas que disciplinam o corpo, instituindo gestos, atitudes, condutas e posturas, regulam a mente e ordenam as emoções.

Mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, Foucault (1995) se propõe a analisar as relações de poder mediante o antagonismo das estratégias e das formas de resistência contra as diferentes formas de poder, tomadas como um ponto de partida. Assim, para compreender as relações de poder, Foucault (1995) toma uma série de oposições que se desenvolveram nos últimos tempos, entre elas, a oposição ao poder dos homens sobre as mulheres.

Para o autor, essas oposições são lutas transversais que não se limitam a apenas um país e que giram em torno da questão sobre quem é o ser humano. O principal objetivo dessas lutas é atacar, não tanto tal ou tal instituição de poder, grupo, elite ou classe, mas uma técnica ou uma forma de poder aplicada à vida cotidiana imediata. No caso da oposição ao poder masculino sobre o feminino, portanto, não se trata de um ataque aos homens, mas à sujeição, à forma como as mulheres são restringidas a determinadas áreas da

sociedade. Uma luta contra as formas de dominação, de exploração, que separam os indivíduos daquilo que eles produzem, que os submetem aos outros.

Para se analisarem as relações de poder, Foucault (1995) estabelece alguns pontos a serem observados, expressos no quadro 1.

QUADRO 1 – Pontos de análise das relações de poder

| Pontos de análise | Descrição |
|--|---|
| 1. O sistema de diferenciações | Diferenças jurídicas ou tradicionais de estatuto e de privilégio; diferenças econômicas na apropriação das riquezas e dos bens; diferenças de lugar nos processos de produção; diferenças lingüísticas ou culturais; diferenças na habilidade e nas competências, etc. |
| 2. O tipo de objetivos | Objetivos perseguidos por aqueles que agem sobre a ação dos outros, tais como manutenção de privilégios, acúmulo de lucros, operacionalidade da autoridade estatutária, exercício de uma função ou profissão. |
| 3. As modalidades instrumentais | Exercício do poder pela ameaça das armas, por efeitos da palavra, disparidades econômicas, mecanismos mais ou menos complexos de controle, sistemas de vigilância, regras explícitas ou não, permanentes ou modificáveis, com ou sem dispositivos materiais, etc. |
| 4. As formas de institucionalização | Podem misturar dispositivos tradicionais, estruturas jurídicas, fenômenos de hábito ou de moda (p.e. instituições familiares); podem ter aparência de um dispositivo fechado sobre si mesmo com seus lugares específicos, regulamentos próprios, estruturas hierárquicas e relativa autonomia funcional (p.e. instituições militares); podem formar sistemas muito complexos, dotados de aparelhos múltiplos (p.e. o Estado). |
| 5. Os graus de racionalização | Grau em que os indivíduos percebem as estratégias de exercício do poder. Surgem em função da eficácia dos instrumentos e da certeza do resultado (maior ou menor refinamento tecnológico no exercício do poder); ou em função do custo eventual (custo econômico dos meios utilizados ou do custo em termos de reação constituído pelas resistências encontradas). |

FONTE: Elaborado com base em de Foucault (1995, p.246-247)

A concepção de relações de poder cunhada por Foucault permite considerar múltiplas formas de disparidade individual, de objetivos, de determinado exercício do poder sobre os próprios sujeitos e sobre os outros, e de institucionalização, as quais remetem a diferentes formas de exercício do poder, de possibilidade de ação sobre a ação dos outros (FOUCAULT, 1995). Esse 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. Esse pode ser considerado um ponto marcante de diferenciação – ou de complementaridade - entre as obras de Foucault e Bourdieu, que será confrontado, juntamente com outros aspectos, na próxima parte deste referencial teórico.

2.1.3. Um elo em construção: entre Michel Foucault e Pierre Bourdieu

Pierre Bourdieu, de acordo com Lechte (1995), está entre os autores estruturalistas de grande expressão¹⁴. O Estruturalismo emergiu como forma de orientação da construção do pensamento, largamente difundida na França, no período pós Segunda Guerra Mundial, a qual desafiava a ênfase positivista em uma explicação essencialista e universal da sociedade e do conhecimento, substituindo-a por uma visão da natureza estrutural, ou seja, relacional e diferencial, desses eventos (LECHTE, 1995).

Entretanto, o próprio Lechte (1995) reconhece que, em decorrência da complexidade do trabalho de Bourdieu e também da impossibilidade de se agruparem autores em categorias fixas e irreduzíveis de orientações intelectuais, corre-se o risco de classificar erroneamente a obra do referido autor. Para Lechte (1995), Bourdieu procurou analisar distinções de classe e desigualdades em um nível estrutural, não ideológico, mas sem sucumbir ao que o próprio Bourdieu (1996a) denominou de ilusão objetivista do Estruturalismo: o autor argumenta que grande parte dos estruturalistas adotam uma relação de distância arrogante e prepotente diante de seu objeto de pesquisa. De fato, Dreyfus e Rabinow (1995) afirmam que a abordagem estruturalista tenta eliminar tanto o sujeito

¹⁴ Retoma-se, aqui, a observação feita acerca das ressalvas a serem adotadas com as classificações de autores nas ciências sociais.

quanto o sentido, buscando leis objetivas que governam toda a atividade humana, o que não é o caso de Bourdieu que inclui a possibilidade da ação humana em suas análises, mesmo diante de uma estrutura objetiva, considerando também a formação de estruturas subjetivas nos campos sociais. Transpondo para a teoria das organizações, seria reconhecer a possibilidade de ação e intervenção das pessoas, mesmo estando inseridas em uma estrutura organizacional previamente dada.

Também a esse respeito, Misoczky (2001) acredita não ser correto incluir Bourdieu entre os proponentes da teoria da estruturação, visto que, no centro de seu projeto, encontra-se o tratamento da oposição entre objetivismo e subjetivismo. Segundo a autora, Bourdieu caracteriza seu trabalho como um “Estruturalismo Construtivista”, expressando a articulação dialética entre objetivismo (estruturas sociais) e subjetivismo (estruturas mentais). Assim, a denominação “Estruturalismo” representa as estruturas objetivas que existem no mundo social independentemente da consciência e da vontade dos agentes, as quais orientam suas práticas e representações; enquanto a denominação “Construtivista” compreende a construção social dos esquemas de percepção, pensamento e ação (ou *habitus*) e dos campos sociais (BOURDIEU, 1996b). Dessa forma, o trabalho de Bourdieu permite que se compreenda a ação interativa entre atores sociais dotados de vontade na construção social da realidade e em processos de mudanças, mesmo estando limitados por fatores estruturais.

Para Bourdieu (1996b), os agentes, ou atores, sociais constroem o mundo social individual e coletivamente a partir de uma estrutura objetiva de distribuição de diferentes tipos de capital (formas de poder), sejam eles físicos, culturais ou simbólicos, cuja eficiência varia de forma contingente e localizada. A ação dos atores sobre essas estruturas

objetivas constitui o campo social, dentro do qual ocorrem as disputas entre os agentes possuidores de meios e fins diferenciados e de um *habitus* adquirido por sua socialização prévia e por aquela praticada dentro do próprio campo. Tais disputas irão contribuir para a conservação ou transformação da estrutura do campo.

Apesar de tratar de transformações nas estruturas do campo, no trabalho de Bourdieu (1996a), verifica-se uma forte ênfase na dominação de classes nas sociedades capitalistas. O autor acredita que as classes dominantes são beneficiárias do exercício do poder pelo meio econômico, social e simbólico, imbricado nas instituições e práticas das sociedades e reproduzido por essas mesmas instituições e práticas. Trata-se da teoria da dominação simbólica, a qual envolve a dominação de uma etnia sobre outra, de classes dominantes sobre as dominadas, de empregadores sobre empregados, ou do sexo masculino sobre o feminino. A dominação simbólica, segundo o autor, envolve uma ordem institucional que existe, de um lado nas coisas (objetivismo) e, de outro, nas mentes (subjativismo). Assim, mesmo que haja revoluções técnicas, por exemplo, pode não haver mudanças nas relações de trabalho preexistentes. Porque as mentes continuam a reproduzir as estruturas das quais são o próprio produto (BOURDIEU, 1996a).

As estratégias de subversão dos dominados contra os dominantes, segundo Bourdieu (1998), desenvolvem-se sem que os princípios que regem a estruturação do campo sejam fundamentalmente contestados. Dessa forma, tais estratégias acabam funcionando como reforço da ordem do campo em que se manifestam, como se desempenhassem uma função de manutenção dessa ordem. Dominantes e dominados são, na verdade, cúmplices que participam dos mesmos pressupostos que ordenam o funcionamento do campo.

É nesse ponto que as reflexões de Bourdieu acerca da dominação divergem das de Foucault, visto que o segundo autor procura deslocar o foco do determinismo, seja ele econômico, biológico ou social, para uma concepção da sociedade como construções relacionais, localizadas e historicamente datadas, as quais se relacionam de formas específicas e particulares (MEYER, 1996). Foucault (1979) trabalha a idéia de múltiplas dominações (ou governos) que se atravessam, reforçam ou fragilizam sob a forma de um exercício do poder mais plural e menos centralizado. Para o autor (p. 252),

Uma classe dominante não é uma abstração, mas também não é um dado prévio. Uma classe que se torne dominante, que ela assegure sua dominação e que essa dominação se reproduza, esses são efeitos de um certo número de táticas eficazes, sistemáticas, que funcionam no interior de grandes estratégias que asseguram essa dominação. Mas entre a estratégia que fixa, reproduz, multiplica, acentua as relações de força e a classe dominante, existe uma relação recíproca de produção.

Com essa concepção, permite-se entender a dominação de forma complexa e não mais estabelecida unilateralmente, permite-se refletir sobre como os atores se relacionam (enfrentam-se, aliam-se) nas arenas sociais, trocando de posição a cada momento. Como pessoas são admitidas, demitidas, desenvolvem-se em suas carreiras ou não, como empregados podem alterar o curso de processos de mudança, tais como fusões e aquisições, como líderes políticos ascendem ou são depostos, entre outros aspectos. Nesse sentido, acredita-se que essa proposta demarca uma aproximação teórica com o Pós-Estruturalismo.

De fato, Foucault é designado por muitos autores, entre eles Sarup (1993) e Lechte (1995) como um representante da corrente pós-estruturalista. Sarup (1993) afirma que os pós-estruturalistas são radicalmente contra o conceito de totalidade em favor da fragmentação, além de enfatizarem o local e o contingencial. Para Lechte (1995), por meio do pensamento pós-estruturalista, examina-se a noção da diferença em todas suas facetas e

questiona-se radicalmente diversidade e a relação sujeito-objeto. Sarup (1993) complementa argumentando que pós-estruturalistas, como Foucault, procuraram desconstruir os conceitos por meio dos quais o sujeito vinha sendo compreendido no passado.

Entretanto, Dreyfus e Rabinow (1995, p.280) contrapõem alegando que Foucault *“não objetiva ‘desconstruir’ o sujeito, mas transformar completamente o eu profundo em eu histórico, para abrir a possibilidade da emergência de um novo sujeito ético.”* Segundo os autores, Foucault dirige sua atenção para uma área que é mais aberta à mudança e define o problema atual da humanidade como sendo a maneira de se construir uma ética diferente.

Dreyfus e Rabinow (1995) argumentam que para situar a obra de Foucault é necessário bem mais do que simplesmente classificá-lo como pós-estruturalista: é importante, primeiramente, definir com precisão o Estruturalismo, a Fenomenologia e a Hermenêutica para, depois, reconhecer as diferentes estratégias de Foucault para o estudo dos seres humanos, se movendo além das alternativas supracitadas.

Para os autores, no Estruturalismo, tenta-se tratar cientificamente a atividade humana procurando elementos básicos, como conceitos, ações ou classes de palavras, bem como regras ou leis que agrupam esses elementos. Dreyfus e Rabinow (1995) julgam que o método arqueológico¹⁵ de Foucault se assemelha ao método estruturalista, em decorrência de sua tentativa de encontrar uma estrutura silenciosa, que mantém as práticas, os discursos, a experiência da percepção, bem como o sujeito de conhecimento e seus objetos. Segundo os autores, o próprio Foucault afirmava que a arqueologia poderia descobrir estruturas

¹⁵ O método arqueológico envolve a necessidade de o arqueólogo se posicionar com distanciamento diante de todo tipo de discurso e de saber, especialmente diante de seu próprio. (DREYFUS e RABINOW, 1995:14). Os autores afirmam, ainda, que “como uma técnica, a arqueologia serve para isolar discursos-objetos, ela serve para distanciar e desfamiliarizar os discursos sérios das ciências humanas. Isto, por sua vez, permite a Foucault levantar as questões genealógicas. Como são esses discursos utilizados? Que papel eles representam na sociedade?” (pág. XXI)

profundas subjacentes às disciplinas que tivessem o homem como estudo. Apesar de se aproximar do Estruturalismo, Dreyfus e Rabinow (1995) não consideram que Foucault tenha sido estruturalista por não estar procurando estruturas atemporais, mas condições históricas de possibilidade.

A Fenomenologia, por sua vez, é apontada por Dreyfus e Rabinow (1995) como diametralmente oposta ao Estruturalismo, pois aceita o ponto de vista de que o homem é totalmente objeto e totalmente sujeito¹⁶. Os autores afirmam que com a Fenomenologia transcendental, originou-se o contra-movimento existencialista, dentro do qual se situava a Fenomenologia da experiência vivida, que também influenciou o pensamento de Foucault. Nas Fenomenologia da experiência vivida, tentava-se mostrar que o corpo vivido, como um conjunto integrado de habilidades, organizava a experiência cotidiana.

A influência da Hermenêutica na obra de Foucault vem justamente da possibilidade que ela oferece de se dar uma interpretação à interpretação incorporada às práticas cotidianas, ou seja, uma interpretação às maneiras de se lidar com as coisas, as pessoas e as instituições incorporadas pelas práticas cotidianas (DREYFUS e RABINOW, 1995). Porém, como afirmam os autores, o desenvolvimento do interesse de Foucault nos efeitos sociais, mais do que no sentido das práticas cotidianas, o afastou da posição Hermenêutica. Na verdade, Dreyfus e Rabinow (1995) reconhecem como sendo a contribuição mais original de Foucault à ciência, os estudos sobre como um domínio de atividade humana deve ser organizado, mostrando como a cultura tenta normalizar os indivíduos transformando-os em sujeitos com sentido e objetos dóceis. Em seus estudos, Foucault

¹⁶ Dreyfus e Rabinow (1995, p. XVII) afirmam que a Fenomenologia que influenciou Foucault enfatiza a idéia de que os sujeitos humanos são formados pelas práticas histórico-culturais nas quais eles se desenvolvem, as quais formam um *background* que nunca se torna completamente explícito, ou faz total sentido, para o sujeito. Essas práticas, entretanto, podem conter um sentido, pois incorporam uma maneira de se compreender e lidar com as coisas, pessoas e instituições.

consegue transitar entre o Estruturalismo, a Fenomenologia e a Hermenêutica, o que faz com que muitos compreendam seu trabalho como pós-estruturalista.

De qualquer forma, apesar de o Estruturalismo e o Pós-Estruturalismo apresentarem características diferenciadas, Sarup (1993) defende que há algumas similaridades que unem as duas abordagens, principalmente porque ambas as correntes do pensamento produziram críticas à ordem vigente. Entre essas similaridades, Sarup (1993) aponta a crítica ao sujeito humano e à necessidade de dissolvê-lo para estudá-lo; a crítica ao historicismo e uma antipatia à noção de que há um padrão geral em toda a história; a crítica ao significado e a introdução dos estudos da linguagem e do discurso na filosofia e na ciência; e a crítica à filosofia.

Entre as diferenças e discontinuidades entre as duas correntes do pensamento, Sarup (1993) aponta o fato de que, enquanto no Estruturalismo vê-se a verdade como estando atrás ou entreposta a um texto, no Pós-Estruturalismo, enfatiza-se a interação entre leitor e texto para produzir o seu significado. Além disso, Sarup (1993) afirma que autores pós-estruturalistas, como Foucault, negam o conceito de estrutura, mas essa negação é feita de forma radical e anticientífica. De fato, essa é uma grande crítica à obra de Foucault: o poder para ele não possui nenhuma base específica, origem ou fundamento. O objetivo de seu exercício existe (tornar corpos dóceis), as estratégias para exercê-lo são traçadas coerentemente, mas esse exercício não é atribuído a sujeito algum. É como se fosse uma estratégia sem sujeito. O próprio Foucault (1979, p.256) reconhece isso quando é questionado acerca de quem combate contra quem em sua teoria sobre as relações de poder.

Certamente, e é isto que me preocupa. Não sei bem como solucionar este problema. Mas quando se considera que o poder deve ser analisado em termos de relações de poder, é possível apreender, muito mais que em outras

elaborações teóricas, a relação que existe entre o poder e a luta, em particular a luta de classes.

Da mesma forma, ao ser perguntado sobre quem são, para ele, os sujeitos que se opõem nas lutas de classes que ele próprio define, Foucault (1979, p.257) responde de forma vaga.

O que vou dizer não passa de uma hipótese: todo mundo [se opõe] a todo mundo. Não há, dados de forma imediata, sujeitos que seriam o proletariado e a burguesia. Quem luta contra quem? Nós lutamos contra todos. Existe sempre algo em nós que luta contra outra coisa em nós.

Sarup (1993) argumenta que a indefinição de quem exerce as estratégias de poder em Foucault prejudica também a definição das formas de resistência, tão defendidas pelo próprio Foucault. Assim, permanecem sem respostas as questões acerca de por que e a quem resistir? Para que e a quem obedecer? Por essas razões, o trabalho de Foucault é considerado de grande validade no que diz respeito às técnicas específicas de se exercer poder, ao seu aspecto relacional e localizado, às possibilidades de resistência, à consideração das relações de poder como algo positivo, produtivo, e não apenas negativo, mas deixa lacunas quando se trata de um projeto teórico mais amplo (SARUP, 1993).

Diante da argumentação elaborada, acredita-se na possibilidade de construção de um elo - como diriam Hardy e Clegg (2001) -, de um modelo de análise das relações de poder no espaço organizacional que ofereça uma complementaridade entre as concepções de Bourdieu e de Foucault. Um modelo que transite entre o Estruturalismo Construtivista de Bourdieu e o Estruturalismo Holista, a Fenomenologia e a Hermenêutica que nortearam Foucault em direção ao Pós-Estruturalismo.

No modelo teórico de análise das relações de poder proposto, a utilização da concepção de poder foucaultiana permite analisar as relações de poder, as estratégias utilizadas para se exercer o poder, para resistir a ele, para disciplinar, para se manter ou se sobressair em um determinado espaço organizacional. Esse nível de análise, contudo, será delimitado por um campo de poder, conceito resgatado da obra de Bourdieu (1999). Nesse campo, as relações de poder ocorrem e podem ser percebidas pelos agentes, que se organizam com seus recursos (tipos de capital físico, econômico, simbólico, cultural, etc) e interagem com as estruturas do campo para tentarem agir sobre a ação dos outros (FOUCAULT, 1995).

Importante perceber que essas ações ocorrem num campo estruturado objetivamente, com suas características próprias e instituições e que os agentes agem em conformidade com seu *habitus*, adquirido ao longo de sua vida e por meio das formas de socialização exercidas pela organização e pelo meio social em que vivem (BOURDIEU, 1999). Porém, deve-se observar que, apesar da presença das estruturas objetivas e subjetivas que funcionam no sentido de perpetuar a dominação dentro do campo de poder, no nível das relações sociais (BOURDIEU, 2001), existe também a possibilidade de resistência por parte dos agentes que relativiza sua submissão e possibilita a liberdade de ação para esses agentes dentro do campo, mediante o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam transitar e se inserir, mais ou menos favoravelmente, dentro desse campo específico (FOUCAULT, 1977; 1979).

O que se pretende argumentar aqui é que, mesmo sob a influência de determinadas características institucionais, organizacionais, bem como do tipo de socialização ao qual os agentes tenham sido submetidos, esses mesmos agentes são capazes de produzir conhecimento acerca do contexto e de agirem ativamente no sentido de exercerem poder

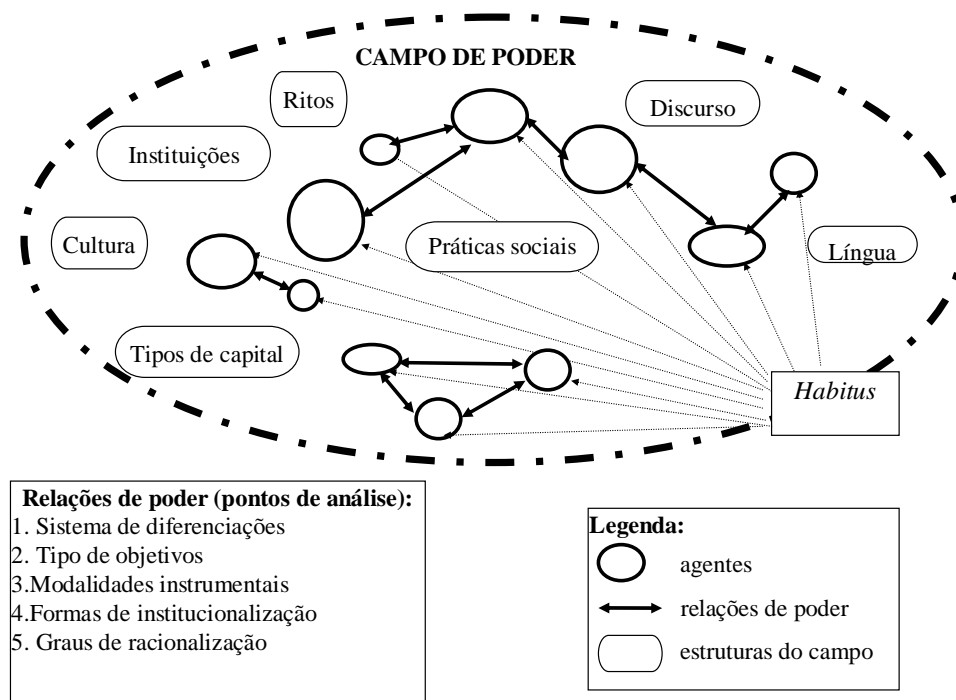
em determinadas situações. Foucault (1995) até acredita ser legítimo analisar as relações de poder em instituições bem determinadas, contudo, apresenta alguns inconvenientes para a sua análise em espaços institucionais fechados. Um deles é o risco de se encontrar nas relações de poder intra-institucionais, ou seja, entre seus membros, funções essencialmente reprodutoras dos mecanismos operados pela própria instituição. O outro problema é se buscar a origem e a explicação das relações de poder entre os membros da organização nela mesma.

A liberdade de ação reconhecida por Foucault pressupõe um espaço de transformações possíveis que, segundo Meyer (1996), introduzem a concepção de movimento, fluidez e de pequenas mudanças nas ações cotidianas, as quais são concebidas de uma forma mais rígida no trabalho de Bourdieu (1999; 2001). Isso acontece, porque, a perspectiva cunhada por Bourdieu enfatiza a presença de estruturas mais fixas e austeras construídas num plano mais macrosocial, as quais influenciariam a conduta dos agentes de forma quase determinante. Nesse caso, o espaço de ação que resta a esses agentes fica minimizado. Para Bourdieu (1998), a libertação à violência simbólica e à dominação só pode vir de uma ação coletiva capaz de desafiar as estruturas objetivas e corporificadas, que subverta as fundações da produção e reprodução de seu capital simbólico. Diante do exposto, acredita-se na relativização dessa dominação, a partir do momento em que a análise é realizada no nível microfísico, como propõe Foucault (1979).

Foucault (1995) afirma que o exercício do poder como um modo de ação sobre as ações dos outros inclui um elemento importante: a liberdade. Ou seja, o poder só pode ser

exercido sobre sujeitos livres¹⁷, enquanto livres, pois não há relação de poder onde as determinações estão saturadas, como na escravidão, que se trata de uma relação física de coação e não de uma relação de poder. A liberdade aparece, portanto, como condição de existência da relação de poder, e não como oposta a ela. A proposta de utilização dos pressupostos dos dois autores, Foucault e Bourdieu está esquematizada na figura 1.

FIGURA 1 – Proposta de análise das relações de poder nas organizações



FONTE: Elaborado pela autora

Com base na observação dos pontos de análise das relações de poder, propostos por Foucault (1995), possibilita-se conhecer os sistemas de diferenciações presentes na organização estudada, o tipo de objetivos estabelecidos pelos agentes atuantes no campo, as

¹⁷ Foucault (1995, p.244) define um sujeito livre, seja ele individual ou coletivo, como aquele que tem diante de si um campo de possibilidades no qual diversas condutas, reações e modos de comportamento podem ocorrer.

modalidades/estratégias de exercício utilizadas por eles, as formas institucionalizadas para seu exercício, sua eficácia e seu custo eventual em função das resistências existentes.

Reconhece-se, nesse ponto, uma intersecção entre a proposta de Bourdieu e a de Foucault. As formas de institucionalização (dispositivos tradicionais, estruturas jurídicas, fenômenos de hábito, estruturas hierárquicas, etc) e os sistemas de diferenciação (diferenças jurídicas, tradicionais, econômicas, de lugar nos processos de produção, lingüísticas, culturais, de habilidade ou nas competências, etc) apontados por Foucault (1995) como elementos de análise das relações de poder consistem, basicamente, nas estruturas do campo de poder descritas por Bourdieu (2001), como os ritos, a cultura, as instituições, os tipos de capital, o discurso, as práticas sociais e a língua.

Essa proposta de análise, quando trazida para o campo das pesquisas em Administração, pode ser adotada em estudos pelos quais se a dinâmica das relações de poder em organizações, como no caso de processos de mudança organizacional. Outra possibilidade de utilização seria no estudo das relações de gênero no espaço organizacional. Considerando-se as relações de gênero como relações de poder (CAPPELLE *et al.*, 2002), pode-se buscar compreender como a inserção feminina em determinados tipos de organização, como na Polícia Militar, pode alterar a configuração das relações de poder em seu interior.

Nas pesquisas realizadas por Melo (2002a), por exemplo, a autora verificou diferenças nas formas de inserção de gerentes mulheres em organizações de setores diversos: em organizações do setor industrial e do setor financeiro. Nesse caso, pode-se inferir que as estruturas do campo de poder nos dois tipos de organização são diferenciadas, ocasionando maiores dificuldades de inserção para as gerentes do setor industrial do que para as do setor financeiro. Da mesma forma, as relações de poder vivenciadas pelas

gerentes pesquisadas também são influenciadas pelo setor em que atuam, não se podendo desconsiderar também suas estruturas mentais (*habitus*), bem como as de seus colegas de trabalho. Contudo, da posição de gerentes, as mulheres pesquisadas por Melo (2002a) exercem poder e desenvolvem estratégias próprias de inserção na organização e de crescimento na carreira, o que as afasta da imagem de submissas e dominadas difundida por muitos estudos acerca da estrutura patriarcal das organizações (THIRY-CHERQUES 2003; MADRUGA *et al.*, 2001; CARVALHO *et al.*, 2001).

É essa perspectiva que se adotou quando da análise das mulheres policiais do policiamento operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Enfocou-se na pesquisa as estratégias desenvolvidas pelas policiais para se inserirem na organização, cujo campo de poder é delimitado pelas especificidades de uma organização militar e onde as relações entre homens e mulheres também são influenciadas pelo capital simbólico que cada um deles possui e pelas estruturas mentais de cada um. Além do arcabouço teórico sobre relações de poder, articulou-se com os estudos que tratam das relações de gênero nas organizações, que serão discutidos na próxima parte.

2.2. Poder e gênero na sociedade e nas organizações

*Sou fera, sou bicho, sou anjo, sou mulher.
Sou minha mãe, minha filha, minha irmã, minha menina.
Mas sou minha, só minha, e não de quem quiser.
Sou Deus, sua Deusa, meu amor.*¹⁸

Nesta parte, trata-se do ingresso feminino no mundo do trabalho e das relações de gênero na sociedade e nas organizações, apresentando a origem do seu conceito, suas definições, bem como as orientações teóricas desses estudos no mundo científico. Apresenta-se também o posicionamento adotado nesta tese e, posteriormente, sua articulação com as relações de poder. Mostra-se, ao final, que a possibilidade de união entre gênero e as concepções de poder cunhadas por Bourdieu e Foucault é possível pela recuperação do papel do sujeito humano na dinâmica social. Nesse sentido, não se pode tratar do gênero sem considerar aspectos como as relações de poder e as especificidades locais, culturais e temporais da situação em análise.

2.2.1. O universo masculino da Administração

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

¹⁸ RUSSO, Renato. Primeiro de Julho. In: URBANA, Legião. *Tempestade*. Rio de Janeiro: Som Livre, sd.

Nos primórdios de seu surgimento, 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. 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. Aliado a isso, 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), o drama da cultura patriarcal está no fato de ela ter atribuído o princípio masculino somente para o homem, fazendo com que ele se julgasse o único detentor da racionalidade, do mando e da construção da sociedade. As mulheres ficaram relegadas à privacidade, às tarefas domésticas e ao fato de serem consideradas como apêndices, objetos de adorno e de satisfação. Os autores argumentam que isso enrijeceu e desumanizou os homens e impediu a mulher de uma realização mais completa em seu processo de personalização e de socialização. A entrada da mulher no mercado de trabalho aparece, entre outros fatores, como uma tentativa de elas resgatarem essa realização perdida. Os autores acreditam que se trata também de se “humanizar” o universo masculino da administração, como se a falta de mulheres nesse espaço o deixasse menos humano que as esferas domésticas.

2.2.1.1. A Entrada da Mulher no Mercado de Trabalho

A entrada maciça de mulheres no mercado de trabalho é marcada, segundo Betiol (2000), pela I Guerra Mundial, principalmente, no que se refere aos países diretamente envolvidos com a guerra. Nessa época, as mulheres deixaram sua convivência exclusiva no espaço privado para atuarem no espaço público como chefes de família, operárias de fábricas e até como auxiliares do exército, sem que isso fosse considerado prostituição. Para a autora, essa entrada no espaço público trouxe experiências significativas de liberdade e de responsabilidade para essas mulheres, aumentando sua auto-estima e, conseqüentemente, reduzindo as barreiras entre trabalhos masculinos e femininos.

Muitas culturas mantêm sistemas de significados e normas que prescrevem as atividades a serem desempenhadas por homens e mulheres. Alvesson e Billing (1997) indicam que na família pré-industrial, tanto homens como mulheres produziam bens para o sustento da casa, entretanto, aquelas tarefas relacionadas ao cuidado e à criação da família eram atribuídas às mulheres. Já aos homens, cabiam as tarefas de caça, pesca e plantação, também relacionadas ao sustento da família, mas não desenvolvidas no espaço doméstico. Apesar de seu caráter doméstico, mesmo na era pré-industrial, o trabalho masculino tinha mais prestígio do que o feminino e, se mulheres passassem a realizar algum trabalho de homem (embora isso fosse difícil), esse trabalho perdia o seu status de importância. Da mesma forma, se homens realizassem trabalhos para mulheres, eles eram discriminados.

Além da I Guerra Mundial, também a Revolução Industrial transformou a forma como o trabalho era feito. O trabalho dos artesãos foi substituído por uma força de trabalho menos especializada, porém mais barata. Isso permitiu às mulheres se juntarem 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 também não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa. Assim, começaram a surgir leis de proteção ao trabalho feminino, como a licença-maternidade, a restrição da jornada semanal de trabalho e a limitação do trabalho noturno, para que os papéis femininos relacionados à família não ficassem prejudicados (ALVESSON e BILLING, 1997).

Até hoje existe a preocupação com a manutenção do trabalho doméstico feminino entre as mulheres que trabalham. A esse respeito, Sung e Silva (1995) asseguravam que ainda predominam no Brasil alguns traços culturais que remontam ao patriarcalismo e seu modo de divisão sexual do trabalho, como no estereótipo¹⁹ do grande industrial, ou empreendedor, no comando das organizações, ou também dos executivos de ternos elegantes à frente de centenas de subordinados.

Para Alves (1997), o status de inferioridade da mulher sustentado pela cultura patriarcal é mantido e aprofundado pela educação familiar, a escola, os meios de comunicação de massa, as religiões e a 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, a partir da inserção feminina no espaço organizacional, as relações de trabalho ganham novos significados, pois homens e mulheres passam a disputar as oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (BETIOL, 2000). Também cabe ressaltar que, com o trabalho,

¹⁹ Os estereótipos de gênero são representações socialmente valorizadas acerca do que homens e mulheres *devem ser* (traços de gênero) e *fazer* (papéis de gênero). Papéis e traços estão ligados e normalmente hierarquizados, ou seja, os ditos traços “femininos” - a mulher é mais carinhosa e frágil - são menos valorizados socialmente que os “masculinos” - o homem é forte e racional. O processo de estereotipia é, geralmente, inconsciente e dificilmente reconhecido por parte dos indivíduos. A estereotipia recorre à generalização, reforça a carga subjetiva e pode manifestar-se sobre a forma de preconceito. O estereótipo é a base e suporta a formação de preconceitos, pois exerce influência na percepção social, nos julgamentos e comportamentos (CITE, 2003).

as mulheres começaram a desenvolver uma maior consciência de sua condição e também a se organizar. O livro “O Segundo Sexo” da filósofa francesa Simone de Beauvoir (1980) é considerado um clássico da literatura feminista, no qual a autora defende a tese de que as opções básicas de um indivíduo não devem depender de sua sexualidade, mas se fundamentar na estrutura comum de seus seres e não em suas diferenciações.

No Brasil, Muzart (2003) afirma que as escritoras brasileiras do século XIX, com a publicação de textos feministas e com a fundação de jornais e periódicos, tiveram considerável responsabilidade no despertar da consciência das mulheres brasileiras por seus direitos, a iniciar pelo direito à educação, à profissão e ao voto e, posteriormente, ao divórcio. Entre as ativistas brasileiras que se destacaram, Wuensch (2005) cita Nísia Floresta, que sofreu perseguições políticas por reivindicar a educação tanto moral como científica para mulheres. Daí em diante, foi possível para as mulheres conquistarem posições no mundo do trabalho e até mesmo nas pesquisas científicas.

Com a inserção de mulheres nas pesquisas científicas sobre o trabalho feminino, verificou-se uma ausência de dados e análises sobre essas atividades. Para Giffin (1993), tal situação encontrava-se ligada às regras do método científico que insistia no caráter neutro da ciência, reforçando que ser homem ou mulher não acarretaria em nenhum tipo de impacto na realização de pesquisas nem sequer nos seus resultados. Assim, o ingresso de pesquisadoras no campo de estudos sobre gênero teve como resultado a fusão do sujeito (pesquisadoras) e do objeto (pesquisadas) da ciência e a contestação dos velhos estereótipos sobre a mulher (GIFFIN, 1993).

Como exemplo, Tuana (1992) realiza uma análise do pensamento filosófico ocidental sob a perspectiva de gênero na tentativa de buscar explicações das origens da suposta inferioridade feminina. Pela análise da obra de dois filósofos clássicos, Aristóteles

e Platão, a autora encontra justificativas para a referida inferioridade no que diz respeito às faculdades racionais e morais da mulher²⁰. Tuana (1992) argumenta que ambos os autores consideram a mulher incapaz de desenvolver faculdades mais elevadas, como a racionalidade e a moralidade, concepção essa que perpetuou na sociedade ocidental a visão do homem como a “forma real”, privilegiando as qualidades historicamente concebidas como masculinas e excluindo a mulher da vida racional em decorrência de sua inferioridade supostamente natural.

Quanto ao desenvolvimento e avanços dos estudos sobre mulheres no Brasil, Bruschini (1988) lembra que, ao longo dos anos 70 e 80, se desenrolou um processo de desvendamento e crítica dos dados estatísticos oficiais referentes à atividade econômica feminina, considerados inadequados para retratar a real contribuição das mulheres à sociedade. Além disso, já houve a sistematização de vários conceitos que têm sido usados nas pesquisas sobre o trabalho feminino.

2.2.1.2. Principais conceitos que delimitam os estudos sobre o trabalho feminino

Os estudos sobre o trabalho feminino sofreram importantes transformações em sua forma de abordagem na literatura científica, revelando aspectos de uma realidade até então distorcida ou não captada. Entre os principais conceitos sistematizados, alguns se destacam e têm estado presentes em muitas pesquisas.

²⁰ Para Platão, a mulher é o resultado da reencarnação de um homem que não conseguiu controlar suas emoções e se entregou às sensações mundanas; e, para Aristóteles, ela apresenta uma deficiência do corpo na produção interna de calor, o que a torna um ser humano imperfeito, menor e mais fraco do que o homem (para mais detalhes, ver TUANA, 1992).

2.2.1.2.1. A segregação horizontal e vertical

A segregação de gênero do mercado de trabalho pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividade e as mulheres são confinadas a uma variedade menor de setores ou profissões; ou vertical, quando essa concentração se dá em níveis mais baixos da hierarquia profissional (CITE, 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.

A segregação horizontal é percebida em atividades produtivas e de interação, como em grande parte das atividades assistenciais, que privilegiam o trabalho feminino e podem ser consideradas como verdadeiros guetos ocupacionais de mulheres. Como exemplo, mencionam-se algumas profissões, como a enfermagem, a psicologia e o serviço social (FONSECA, 1996) e os dez cursos universitários brasileiros com a maior porcentagem de matrículas de mulheres em seus quadros (INEP/MEC, 2003): Serviço social e Orientação (93,8% de alunas), Fonoaudiologia (92,9%), Nutrição (92,8%), Secretariado (92,6%), Ciências domésticas (91,1%), Serviços de beleza (91,0%), Pedagogia (90,9%), Psicologia (85,2%), Enfermagem (84,7%), e Terapia e reabilitação (83,8%).

No caso de organizações, na diferenciação técnica que se faz do trabalho, também se evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados 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). Trata-se da segregação vertical, a qual também é conhecida como “teto de vidro” quando se manifesta de forma disfarçada e imperceptível (STEIL, 1997).

O teto de vidro consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação da mulher, e visa à manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em quase todos os aspectos organizacionais, como brincadeiras, políticas administrativas, metáforas e linguagem utilizadas. Para ultrapassar o “teto de vidro”, as mulheres têm que se adaptar às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente (favorável ou desfavorável ao seu desempenho) que as próprias organizações lhes propiciam (BELLE, 1993).

Ao descrever o “teto de vidro”, Scheinholtz (1994) cita aspectos tais como a relutância de dirigentes em se arrisquem a promover mulheres para 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.

Para Segnini (1999), o estágio de reestruturação produtiva enfrentado pela organização, ou mesmo pelo setor em que o contingente feminino se insere, pode influenciar, ou, quem sabe, até determinar a inserção da mulher nessa organização. Hirata (1999) também questiona se tem ocorrido um real declínio da divisão sexuada do trabalho, afirmando que a hierarquia social que confere superioridade ao masculino sobre o feminino na divisão sexual do trabalho continua, na maioria das vezes, intacta. A persistência da

divisão sexual do trabalho pode estar relacionada à representação do trabalho feminino como subsidiário ao trabalho masculino pela necessidade (de origem histórica e social) de a mulher ter que conciliar as tarefas domésticas com as profissionais (ALVES, 1997).

2.2.1.2.2. A conciliação entre vida familiar e vida profissional

Quando se trata da conciliação feminina entre a vida familiar e a profissional, sempre surge o termo “dupla” (ou “tripla”) jornada de trabalho. Essa expressão indica que, mesmo tendo uma profissão e trabalhando fora de casa, ainda são atribuídos à mulher os serviços domésticos (ou sua supervisão) e o cuidado com os filhos. Entre essas diferentes “jornadas”, a compatibilização entre maternidade e participação no mercado de trabalho é um dos aspectos mais observados quando se fala sobre o trabalho feminino. Essa compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina em tarefas domésticas. Entretanto, Faria (2002) afirma que a divisão mais igualitária das tarefas domésticas é, em grande medida, um "efeito colateral", uma exceção que foge à regra.

No que diz respeito à inter-relação entre os papéis exercidos pelas mulheres no trabalho e em casa, o primeiro aspecto a ser destacado é a superposição de responsabilidades. Tal situação gera níveis intensos de sobrecarga de trabalho, estresse e conflitos de magnitude crescente de acordo com o número de filhos de cada uma e com a classe social em que se inserem (ROCHA e DEBERT-RIBEIRO, 2001).

Na questão de investimento no trabalho, Merrick (2002) afirma que tanto mulheres solteiras quanto casadas apresentam problemas de mobilidade em viagens e compromissos

extra horário de trabalho. Além disso, 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 com o desenvolvimento da sociedade industrial. Nessa ótica, a autora (p.8) afirma que

A transição de gênero é caracterizada pelo fato de que, se anteriormente o papel da mulher na reprodução biológica foi necessário para garantir a produção, agora o papel da mulher na esfera da produção (no trabalho fora do lar) é cada vez mais necessário para garantir a reprodução (ter filhos).

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. Entretanto, 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).

Segundo a Brasil. (2005), os dispositivos legais de proteção à maternidade e ao cuidado infantil, bem como outras tarefas relacionadas às responsabilidades familiares, principalmente ligadas ao cuidado das crianças, idosos e doentes, que continuam sendo assumidos, em grande parte, pelas mulheres, são argumentos que sustentam importantes barreiras de acesso das mulheres a mais e melhores postos de trabalho. Além disso, servem como justificativa para a desigualdade de remuneração, pois se alega que se trata de custos

indiretos que tornam o trabalho feminino mais caro do que o masculino, mesmo em se tratando de custos financiados pelo Sistema de Seguridade Social.

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 família. Essa situação expressa a presença de singularidades que marcam sua adequação à organização produtiva e ao mercado de emprego (CAPPELIN, 1996).

2.2.1.2.3. O assédio sexual e o moral

O assédio sexual no trabalho é um aspecto negativo da inserção feminina nas organizações. Ele envolve qualquer comportamento ou manifestação de natureza sexual ou com base no sexo, de tipo físico, verbal ou não verbal, não desejado pela pessoa a que se dirige. Pode advir de superiores hierárquicos ou de colegas e envolve a quebra do respeito pela dignidade no trabalho (CITE, 2003). Segundo Costa (1995), o assédio sexual relaciona-se à pressão, sugestão ou exigência de favores sexuais em troca de vantagens no trabalho, tais 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 (CITE, 2003). Segundo Corrêa (2004), trata-se de condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas direcionadas a um indivíduo ou um 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 a atingir a auto-estima, segurança ou imagem da vítima, fazendo-a duvidar de sua competência e podendo causar danos à sua personalidade, dignidade ou integridade física ou psíquica, além de desestabilizá-la perante seus colegas e a organização e de colocar em risco seu emprego e sua ascensão profissional.

Segundo Freitas (2001), quando uma mulher se encontra em um grupo tradicionalmente masculino, ela tem dificuldades para chegar e se fazer respeitar por estar sujeita a piadas grosseiras, gestos obscenos, desdém a respeito do que diz e faz, e recusa em ter o seu trabalho levado a sério. Inclusive outras mulheres presentes no grupo acabam adotando esse comportamento, pois, para a autora, é como se elas não tivessem escolha.

Corrêa (2004) informa que o assédio moral, assim como o assédio sexual, são previstos em algumas leis ou projetos de lei²¹. No entanto, Freitas (2001) afirma que, na lei brasileira, o assédio sexual ainda não é reconhecido nem no Código Penal (que data de 1940) e nem na CLT, apesar da existência de propostas para se tornar crime passível de multa ou prisão. Assim, suas ocorrências são registradas nas delegacias como “perturbação da tranqüilidade” ou “constrangimento ilegal”. Já nos Estados Unidos, é reconhecido como discriminação sexual desde 1976 e, na França, só é caracterizado como infração se trazer explícita chantagem de demissão.

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

²¹ Corrêa (2004, p.45) cita a Lei municipal aprovada nº 13.288 em 10 de janeiro de 2002 na Câmara Municipal de São Paulo, a 1ª Lei estadual aprovada nº 3921 em 23 de agosto de 2002 da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, e o Projeto de lei do artigo 136-A do Código Penal Brasileiro, Decreto-lei nº 2848, de 7 de dezembro de 1940, as quais prevêm o assédio em seus conteúdos.

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. Além disso, a autora comenta que há pouco tempo, mulheres que trabalhavam fora eram consideradas “vadias” e sua seleção ou promoção no emprego eram atribuídas a favores sexuais. Algumas profissões, em particular, eram sujeitas ao assédio no imaginário coletivo, como a relação entre médico e enfermeira, professor e aluna, diretor e atriz, chefe e secretária, quase sempre marcando a desigualdade hierárquica de posições entre superiores (do sexo masculino) e subordinadas (do sexo feminino).

Freitas (2001) acredita ser difícil encontrar uma organização onde não tenha ocorrido pelo menos um caso de assédio, contudo, a maioria dos tratamentos utilizados envolve o desligamento da vítima, mesmo que por pedido de demissão. A cultura brasileira contribui para isso, à medida que, apesar de cultivar o sexo, tende a banalizar a questão, além de não delimitar claramente o que consiste em um simples elogio e o assédio propriamente dito e de atribuir parte da culpa pelo assédio à mulher assediada.

Os conceitos apresentados não esgotam as abordagens feitas pelos estudos organizacionais sobre gênero, porém são aspectos vislumbrados freqüentemente nas investigações, independentemente do posicionamento teórico adotado pelo pesquisador. Contudo, quando se observa o aspecto teórico, são encontradas diversas perspectivas, inclusive aquelas que ampliam o conceito de gênero, que passa a abranger mais do que apenas o estudo sobre o trabalho feminino.

2.2.2. Posicionamentos teóricos dos estudos de gênero

Assim como em outras abordagens, os estudos sobre as relações de gênero também apresentam uma diversidade de discussões sobre o tema. Tal fato pode ser explicado pela evolução das definições propostas em relação ao conceito de gênero, de acordo com a influência de cada época e contexto na formação de cada perspectiva.

Para apresentar as abordagens sobre gênero, primeiramente, é necessário esclarecer as diferenças entre os conceitos de “sexo” e “gênero”. Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais biológicas, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e modelos são construídos por uma dada sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir. Para Marodin (1997), o papel de gênero é um conjunto de comportamentos sociais que se esperam das pessoas de determinado sexo. Assim, a diferença de sexo distingue biológica e anatomicamente homens e mulheres, e a diferença de gênero envolve aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e da masculinidade.

Entretanto, Bourdieu (1999) acredita que não se deve desprezar o fato de a construção dos gêneros envolver o corpo, apesar da ênfase no caráter social das diferenças entre homens e mulheres. O autor defende a existência de um processo contínuo e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção social dos corpos. Esse trabalho coletivo de socialização do biológico simultâneo ao de biologização do social – perpetuado por indivíduos e instituições – resulta em aparências biológicas reais inculcadas nos corpos e mentes que mascaram a arbitrária divisão dos gêneros nas sociedades.

Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero deve ser pensado de forma particular, mas, ao mesmo tempo, de forma não-fragmentada, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis do social. Ao se relacionar o conceito de relações de gênero à noção de prática social, possibilita-se a periodização histórica dessas relações, a qual é capaz de evidenciar as formas que a interação social entre homens e mulheres adquire ao longo do tempo.

Essa postura denota também uma historicização do biológico, inserindo as modificações nos hábitos, condições de vida, inovações tecnológicas e desenvolvimento técnico-científico nas análises das relações de gênero, o que possibilita compreender como limitações anteriores vão sendo superadas e como são desenvolvidas, a cada momento, novas configurações e possibilidades de interação entre homens e mulheres. Nesse contexto, a própria polarização fixa entre masculino e feminino se rompe com a possibilidade atual de se desligar reprodução de sexo, possibilitada pelas novas tecnologias reprodutivas (LOURO, 1997a).

Pode-se inferir, contudo, que, apesar das transformações nos papéis das mulheres e dos homens, tanto no meio familiar e privado, quanto no meio de trabalho e público, ainda existem desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários aspectos. Esse fato constitui um ponto de análise em comum entre as perspectivas que discutem as relações de gênero (CÀLAS e SMIRCICH, 1996), incluindo-se, entre elas, as abordagens feministas organizacionais, as quais têm procurado analisar a maneira como o gênero é entendido pelos indivíduos e como a distinção de gênero é construída, reforçada e perpetuada nas organizações. Mais especificamente, trata-se da focalização dos processos de formação da feminilidade e da masculinidade, de sujeitos femininos e masculinos em espaços organizacionais distintos (LOURO, 1997a).

Nos tempos atuais, as possibilidades abertas ao estudo organizacional das relações de gênero têm se multiplicado e diversificado, visto que o trabalho feminino se insere em diversos tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas, ou do terceiro setor (STEIL, 1997; BAHIA e FERRAZ, 1999; OLIVEIRA, *et al.*, 2000). Essa diversidade de espaços de estudo acerca das relações de gênero tem produzido resultados cada dia mais abrangentes e mais peculiares, quando se relaciona o gênero às especificidades culturais, sociais, locais e organizacionais de cada caso.

Nesse universo de estudos sobre as relações de gênero, Cãlas e Smircich (1996) tentaram sistematizar a diversidade de perspectivas entre as abordagens feministas aos estudos organizacionais. As autoras procuram descrever como essas várias perspectivas interceptam outras teorias das organizações, e como cada uma delas enfatiza determinados elementos organizacionais, enquanto desprezam outros, ou seja, cada escola feminista fornece elementos alternativos para as assimetrias de gênero, trata do problema diferentemente e propõe diferentes formas para sua análise. Apesar disso, deve-se considerar que essas diversas perspectivas não apresentam uma fronteira de separação claramente definida, elas se cruzam e possuem pontos em comum, dando cada uma, uma importante contribuição para o tratamento das questões de gênero em épocas e contextos diversos.

Meyer (1996) comenta que o feminismo, ao se constituir como campo de estudos, busca articular modos de resistência ao questionamento de verdades estabelecidas que permeiam a produção e a reprodução das relações sociais entre homens e mulheres. Esses estudos têm se norteado por algumas questões básicas, tais como, a discussão das origens da hierarquia e da desigualdade configuradas nas relações entre os gêneros; ou a compreensão dos instrumentos e mecanismos sociais e culturais envolvidos na construção

social e histórica do sexo. Diante de questões tão amplas, há também diversas possibilidades de abordagem e análise, o que justifica o surgimento, a construção e a adaptação de diversas perspectivas teóricas acerca do gênero e das diferenças entre elas.

Càlas e Smircich (1996) procuram demonstrar as diferenças entre as abordagens feministas quanto ao conceito de gênero, relacionando-as aos contextos em que surgiram. As primeiras abordagens, por exemplo, consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles. Mais tarde, começa-se a entender gênero como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres.

Por sua vez, Meyer (1996) identifica um outro eixo comum a todas as perspectivas feministas: a relação de dominação entre homens e mulheres, constituída por uma análise *sobre* e uma luta política *pelo* poder. Meyer (1996) utiliza, portanto, o poder como um conceito que permite mapear semelhanças, diferenças e limites no âmbito das correntes feministas, as quais serão apresentadas a seguir.

A primeira abordagem, segundo Càlas e Smircich (1996), é a Teoria Feminista Liberal, a qual se originou dos ideais políticos liberais de igualdade, liberdade e fraternidade, surgidos nos séculos XVII e XVIII, juntamente com a sociedade civil capitalista, e considera o sexo como uma variável binária, um dom biológico, e o gênero como a socialização do comportamento de seres humanos sexuados. Nessa abordagem, busca-se como ideal de sociedade aquela que permite aos indivíduos exercerem autonomia sobre seus direitos, e mantém uma objetividade positivista e neutra de gênero como posição epistemológica, baseada em metodologias da ciência social positivista, experimentos em laboratórios, e análises correlacionais, em sua maioria quantitativas. Suas limitações residem na aceitação da divisão hierárquica do trabalho e da desigualdade, em sua

orientação individualista, e na descrição do sexo e gênero como variáveis duais com características universais. Para Meyer (1996), essa abordagem adota uma concepção de poder associada ao Direito, com limites claramente definidos entre o lícito e o ilícito, permissão e proibição, deveres e direitos, etc.

Outra abordagem classificada por Cãlas e Smircich (1996) é a Teoria Feminista Radical, surgida com a insatisfação das feministas com as políticas de direita e com o sexismo dos movimentos supostamente libertários do final da década de 60. A problemática fundamental dessa abordagem é a subordinação da mulher à dominação masculina, ditada pelo sistema de gênero construído socialmente (mas a partir de diferenças sexuais biológicas) para organizar a sociedade patriarcal. Nessa abordagem, busca-se a formação de uma sociedade que seja livre de gêneros ou sexos diferentes, defendendo um conhecimento holístico, centrado nos aspectos femininos, fora das estruturas patriarcais, e favorecendo metodologias de estudos de caso e de grupos de conscientização. Entre suas limitações estão: o caráter utópico da separação total entre homens e mulheres, mediante a criação de organizações feministas alternativas ao sistema capitalista; o fato de representarem apenas os interesses de mulheres brancas, de classe média e primeiro-mundistas; e o reforço ao estereótipo por celebrarem as características femininas sobre as masculinas. Meyer (1996) acredita que o poder, nessa abordagem, é visto como propriedade dos homens, exercido por eles sobre as mulheres e legitimado por diferenças inscritas em corpos sexuados universais e imutáveis, percebendo o feminino como desprovido de qualquer possibilidade de exercer o poder num mundo coabitado por homens.

Baseada na correção da crítica marxista à sociedade capitalista emerge a Teoria Feminista Marxista, pela qual se considera o gênero como um componente das relações históricas de opressão capitalista das classes sociais, ou seja, as mulheres são vistas como

uma das classes oprimidas por esse sistema. Essa abordagem dá origem à Teoria Feminista Socialista, na qual o gênero é constituído processualmente e socialmente mediante intersecções de sexo, raça, ideologia e opressão sob os sistemas capitalista e patriarcal. Portanto, o fim da segregação se daria apenas com a eliminação das classes e a transformação das relações sociais. Nessas duas abordagens, utilizam-se estudos de caso, etnografias, econometria, e análises históricas como metodologias de estudo e são limitadas por seu enfoque excessivo nas diferenças ideológicas, em detrimento da sua aplicação prática (CALÀS E SMIRCICH, 1996). Meyer (1996) considera o feminismo marxista importante, no sentido de ter introduzido aspectos contextuais, históricos, culturais e sociais na análise das relações de gênero, mesmo que sejam a partir das relações econômicas de produção vigentes. Nesse caso, o poder masculino exercido sobre as mulheres é justificado em decorrência da maior inserção dos homens na esfera produtiva.

Sob a forma de crítica e complemento à Psicanálise freudiana, surgem as abordagens clínicas da Teoria Feminista Psicanalítica que conectam o mundo mental dos indivíduos a suas experiências de desenvolvimento, por meio de metodologias, como estudos de caso clínicos e histórias de vida (CALÀS e SMIRCICH, 1996). De acordo com essas abordagens, a natureza humana se desenvolve biologicamente e psicosssexualmente, e a identificação sexual dos indivíduos é parte de seu desenvolvimento psicosssexual, influenciado pelo sistema social de dominação masculina. Nas posições teóricas dessas abordagens, defende-se que o conhecimento das mulheres difere do dos homens devido a seu desenvolvimento psicosssexual distinto.

Uma outra teoria trazida à discussão por Càlas e Smircich (1996) é a Terceiro-Mundista ou Pós-Colonial, na qual se critica a universalidade das questões de gênero levantada pelas feministas do primeiro mundo, cujo caráter totalitário considera as *outras*

mulheres como seres invisíveis ou *quase* humanos. Nessa abordagem, criticam-se as relações de dominação do primeiro mundo sobre os demais países, permitidas pela difusão de um conhecimento tido como supremo e inquestionável do centro para a periferia.

Meyer (1996) acredita que essas últimas abordagens (a Psicanalítica e a Terceiro-Mundista), por introduzirem em suas análises aportes da Psicanálise e da articulação com outras categorias sociais, como classe, raça/etnia, religião, etc, aproximam-se teoricamente com o Pós-Estruturalismo. Nesse caso, Càlas e Smircich (1996) apresentam uma subdivisão mais específica dos estudos sobre gênero que envolve a Teoria Feminista Pós-estruturalista ou Pósmoderna. Essa teoria se baseia nas críticas pós-estruturalistas ao conhecimento e à identidade, centrando-se no papel dos discursos e linguagens perante a subjetividade. As relações de gênero/sexo são, então, consideradas como práticas discursivas que distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas. Procura-se, portanto, analisar o gênero com referência à localidade e especificidade de cada discurso, desconstruindo e reformulando verdades universais, o que favorece metodologias como análises textuais e genealogias foucaultianas. Nessas abordagens, lida-se com a idéia de múltiplas dominações que atravessam, reforçam ou fragilizam um poder mais plural e menos centralizado.

De acordo com Meyer (1996), ao se considerar o poder como um eixo comum para a análise das relações de gênero, deve-se diferenciar as relações de poder das relações de dominação. Deve-se, portanto, considerar o poder como capacidade de agir sobre a ação do outro (como em Foucault, 1995), diferenciando-o das relações fixas e assimétricas que caracterizam a dominação, no qual a estratégia concreta de reação deixa de existir.

Nessa perspectiva, define-se gênero 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. (MEYER, 1996, p.48-49)

O poder, portanto, pode ser utilizado como um conceito pelo qual permite mapear semelhanças, diferenças, limites e transformações no âmbito das relações de gênero.

2.2.3. Gênero e poder entre Bourdieu e Foucault: o caminho da subjetividade

As relações de gênero, em conformidade com a perspectiva adotada nesta tese, devem ser consideradas práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais. Dessa forma, permite-se reconhecer as estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e para se posicionarem em um determinado espaço social, além de se combater a visão determinista do sexo feminino subordinado ao masculino.

Càlas e Smircich (1996) afirmam que muitas das abordagens feministas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino. Entretanto, não se pode fixar uma demarcação rigorosa entre os gêneros, pois o próprio comportamento não oferece a possibilidade de uma delimitação tão exata. Como construção social e histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher, mesmo porque uma concepção fortemente polarizada dos gêneros esconde a pluralidade existente em cada pólo (LOURO, 1997b).

Dessa forma, o gênero deve ser entendido dentro de um aspecto mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos. Esses elementos tanto são instituídos pelos gêneros como também os instituem, resultando em diversos movimentos que formam uma rede complexa de ações e reações, em que se distribuem e se articulam constantemente relações de poder. Deve-se perceber o gênero com referência à localidade e especificidade de cada discurso, desconstruindo e reformulando verdades universais.

É o que Meyer (1998) se propõe a fazer ao analisar os estudos de gênero na Enfermagem, mantendo a dúvida como postura intelectual, ou seja, a autora coloca em xeque os ideais e fundamentos positivistas de universalidade e racionalidade, enfatizando o caráter contingente, localizado e particular alcançado pelas relações de gênero. Da mesma forma, Louro (1996; 1997a; 1997b) discute as relações de gênero inseridas em meio às diversas articulações teóricas e práticas que elas permitem, ressaltando o seu caráter de instabilidade (constante questionamento) e de vitalidade (renovação e autocrítica), possibilitando, portanto, interpretações múltiplas de seu conceito.

Nesse sentido, 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. Pode-se, portanto, entendê-las por meio de elementos e discursos capazes de promover a preponderância de um sexo sobre o outro e mediar contradições nas relações de poder entre os agentes sociais em interação. Isso pode ser percebido inclusive nas organizações. As relações de gênero estão inseridas nas disputas por promoções e cargos nas empresas. Muitas vezes, se usa como justificativa para a conquista de uma posição ou para o sucesso no desempenho de uma função, o fato de um empregado ser homem ou

mulher. Pois, para Melo (1985, p.162), “o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais”. E, ainda de acordo Melo (1991, p.54),

as relações de trabalho tornam-se, na prática, o ‘locus’ privilegiado de manifestações de relações de poder, assumindo formas diversas de expressão conforme as relações de força existentes entre os grupos de interesse na sociedade e na própria empresa.

Melo (1991) defende que o poder só pode ser considerado na sua característica relacional, ou seja, “a manifestação das relações de poder se dá numa relação contingente aos indivíduos e à estrutura social na qual eles se encontram” (MELO, 1991, p.100). Seguindo essa perspectiva, deve-se abordar o gênero como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional, analisando as condições de sua emergência e os jogos de interesses que as envolvem.

Ao ser trazida para os debates sobre relações de gênero, a concepção de poder elaborada por Foucault remete à interpretação dessas relações sob a forma de redes de interesses tensas e continuamente ativas, em que não se possibilita a posse do poder, mas somente a capacidade de exercê-lo em múltiplas instâncias e intensidades diversas (LOURO, 1997b). Dessa forma, o poder passa a estar vinculado a manobras, técnicas, táticas e mecanismos, tendo implicações sobre as ações dos seres humanos que o exercem.

Na perspectiva foucaultiana de poder aplicada às relações de gênero, permite-se o rompimento com a polarização entre o masculino e o feminino, visto que impede a aceitação de que apenas um dos dois pólos detém o poder, enquanto o outro é totalmente e incontestavelmente submetido a ele. Esse fato não impede, porém, que em determinados momentos – mesmo que na maioria deles – alguns dos sujeitos estejam mais submetidos a manobras de poder do que outros. Foucault (1977) descreve a capacidade disciplinarizante

do exercício do poder como a aptidão para docilizar corpos, induzir comportamentos desejados e esvaziar sua capacidade de contestação.

Diante dessa perspectiva, as organizações podem ser entendidas como espaços em que homens e mulheres se articulam por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com os interesses em questão, buscando auto-regular suas posições. Essa visão permite uma melhor identificação da dialética existente entre poder e estrutura e fornece novos campos de análise para serem investigados. Assim, locais de poder polivalentes são formados por toda a organização, em vez de territórios generificados em que se pode observar a dominação total de mulheres por homens, ou vice e versa (SEWELL, 1998).

Mas não se deve desprezar o fato de que algumas estruturas simbólicas em relação ao gênero se fazem presentes nos campos sociais e nas mentes das pessoas, como afirma Bourdieu (1999; 2001). A título de exemplo, em relação às práticas organizacionais, Peterson e Albrecht (1999) asseguram que as organizações são capazes de formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre masculino e feminino de uma maneira sutil, mas poderosa, mediante a construção de discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional. Trata-se do que Putnam (1983) descreve como prisões psíquicas, ou seja, formas de controle raramente percebidas por estarem intrínsecas à vida e linguagem organizacionais cotidianas.

Nesse caso, nas estratégias de poder que envolvem as relações de gênero, verificam-se uma diferenciação entre os sexos que delimita comportamentos e condutas e é delimitada por eles. Para Bourdieu (1999, p.17), essa delimitação é considerada natural e inevitável, como se estivesse “*na ordem das coisas*”, incorporada nos corpos e nos *habitus* dos agentes e funcionando como esquemas de percepção, de pensamento e de ação, nos quais o

princípio masculino é tomado como “*medida de todas as coisas*”. E Bourdieu (1996a) chega a reconhecer esse fato como um tipo particular de violência simbólica, nomeada por ele de dominação masculina. O autor afirma ainda que a perpetuação da relação de dominação entre os gêneros não se origina apenas na unidade doméstica, em que seu exercício é mais visível, mas sim em instâncias como a escola, o Estado e as organizações, espaços em que ocorrem a elaboração e a imposição dos princípios da dominação, que se constituem em campos de ação abertos aos estudos feministas. O autor caracteriza a perpetuação da dominação.

Inscrita nas coisas, a ordem masculina se inscreve também nos corpos através de injunções tácitas, implícitas nas rotinas da divisão do trabalho ou dos rituais coletivos ou privados... As regularidades da ordem física e da ordem social impõem e inculcam as medidas que excluem as mulheres das tarefas mais nobres... assinalando-lhes a postura correta do corpo... Enfim, em geral tirando partido, no sentido dos pressupostos fundamentais, das diferenças biológicas que parecem assim estar à base das diferenças sociais. (BOURDIEU, 1999, p.34)

Ao observar as organizações sob essa ótica, Fonseca (2000) argumenta que a distribuição de cargos administrativos representa a aliança entre a dominação e a exploração das mulheres trabalhadoras, em que elas, ao ocuparem esses cargos, podem passar a agir de maneira a buscar possíveis benefícios advindos dos jogos de poder, apesar de ainda estarem à margem desse espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza. A autora nota que a imposição de metas, procedimentos e tarefas em cargos de chefia feminina se dá, na maioria das vezes, por superiores do sexo masculino, enquanto as chefes mulheres figuram como coadjuvantes, reservando-se a um lugar de ressonância do poder. Percebe-se, portanto, que a predominância do masculino tem assumido conotações variadas, obtendo a cumplicidade das próprias mulheres em determinadas situações.

A análise das relações de gênero também pode ser realizada por meio da apreensão da ordem institucional em que essas relações se inserem. Remetendo ao conceito de campo de poder e de *habitus*, Bourdieu (1996a) demonstra que a dominação masculina está instituída, por um lado, nas coisas, como em divisões espaciais e instrumentais entre homens e mulheres, e, por outro lado, no pensamento, sob a forma de princípios de visão, de divisão e de classificação, de taxionomias, e também de maneiras de se usar o corpo, de se vestir e de se portar. Por esse motivo, o autor considera essa forma de dominação arraigada e simbólica, que permeia tanto divisões objetivas como estruturas mentais subjetivas. Isso explica o fato de o universo masculino vir conseguindo se impor sob a forma de evidências, ou seja, do “isto é assim”. Para Bourdieu (1996a), a evidência nasce do acordo das estruturas, ou seja, para que a dominação funcione, é preciso haver universos nos quais a ordem objetiva, as estruturas objetivas sejam capazes de se reproduzir nas estruturas mentais. Como exemplo, o autor aponta a socialização e os ritos de instituição, tais como a circuncisão em algumas sociedades e religiões, que separa os que são circuncidados (homens) dos que não o podem ser (mulheres); ou os concursos que, com seus pré-requisitos, criam a separação entre aprovados e não-aprovados, entre outros tipos de ritos e rituais existentes para diferenciar uma classe, ou uma categoria qualquer, de outra.

Entretanto, o próprio Bourdieu (1999) reconhece que esse universo masculino tem sido questionado por contestações feministas que agem no sentido de romper com tais evidências. Essas contestações revelam disputas de relações de forças que se expressam no campo estruturado pelo pensamento. O autor ilustra essas disputas ao considerar que os homens têm articulado estratégias de reação pelo fato de que têm se sentido ameaçados, mesmo que simbolicamente, em relação à sua imagem de virilidade e à sua posição

histórica de dominação. Diante desse fato, percebe-se que Bourdieu (1999) reconhece um certo tipo de resistência, mas ainda insiste que essa resistência, por si só, não é suficiente para romper com as estruturas da dominação.

Contudo, quando versa sobre a relatividade das interpretações que tratam do sentido das coisas para cada um, Bourdieu (1999) concorda que a indeterminação parcial de alguns objetos permite interpretações subjetivas e antagônicas e oferece aos dominados uma possibilidade de resistência contra a imposição. Para tanto, Bourdieu (1996a) acredita ser a tomada de consciência e o questionamento uma condição primeira e indispensável para desencadear o processo de transformação da dominação, principalmente, ao demonstrar que o fundamento principal dessa dominação reside no fato de que, na economia atual, a mulher tem sido mais objeto do que sujeito. A possibilidade de transformação para Bourdieu (1996a; 1999) reside na subjetividade de cada um, na capacidade de ação interativa que ele reconhece em cada ator social, e na sua participação ativa na construção social da realidade e em processos de mudanças, mesmo que relativamente limitados por fatores estruturais.

Entretanto, a possibilidade de resistência à dominação para Bourdieu (1999) parece ser mínima. Ao comentar a dominação masculina nomeada por Bourdieu, Perrot (2003) faz uma crítica ao autor, justamente, acerca da possibilidade de transformação vislumbrada por ele. Perrot (2003) interroga como as mulheres, na condição de dominadas, de objetos, conforme exposto por Bourdieu (1999), podem entender sua dominação, ou até mesmo questioná-la.

É nesse ponto que a dominação masculina de Bourdieu (1999) deve ser relativizada pela idéia de múltiplas possibilidades de dominação, cunhada por Foucault (1979; 1995), que caracteriza uma forma de poder mais plural, contingente, e menos centralizada. Dessa maneira, ao exercer sua capacidade de agir sobre a ação do outro (FOUCAULT, 1995), a

mulher assume suas várias posições de sujeito, resultantes de determinações múltiplas e contraditórias, mas presentes em uma mesma subjetividade. Meyer (1996) acredita que é nessa noção de multiplicidade tensa e dinâmica da subjetividade que se encontra o espaço das transformações sociais (e porque não estruturais) possíveis.

A partir do momento em que se percebem as relações de poder inerentes ao gênero sob a forma de redes de alianças que se estendem sobre um terreno mutável de interesses, como na concepção foucaultiana de poder, pressupõe-se a existência de pontos de resistência que podem resultar na quebra e reformulação dessas alianças. Nesse caso, as formas de resistência produzidas pelos indivíduos parecem não impactar significativamente quando são percebidas isoladamente, contudo, Melo (1995) afirma que as regulações produzidas pelos empregados nas organizações são quase sempre mal conhecidas e subestimadas, em decorrência de seu caráter subjetivo. Portanto, também não se deve subestimar o papel das mulheres na regulação das relações de gênero no mundo do trabalho.

Deve-se ponderar, contudo, como dito anteriormente, que esse terreno permeado por interesses está inscrito em um determinado campo social e de poder, marcado por instituições, ritos, culturas, tipos de capital simbólico, práticas sociais, discursos e linguagens, e que homens e mulheres se relacionam nesse campo norteados por seus *habitus*, suas estruturas mentais subjetivas (BOURDIEU, 1999). Mas, essas estruturas mentais também são passíveis de transformação ao longo do tempo.

Nessa referência, permite-se a aceitação, identificação e compreensão da ocorrência de práticas sociais entre homens e mulheres, no nível micropolítico (FOUCAULT, 1979), em que há a possibilidade constante de negociações, avanços, recuos, consentimentos, revoltas e alianças e, conseqüentemente, de transformações (LOURO, 1997b). O confronto

de forças resultante dessa interação retrata não só a adesão ou a resistência, e nem se configura em um conjunto coeso de ações que se opõe como antagônico à prática e às estruturas dominantes. Mas se caracteriza “*como um conjunto disperso de práticas, ações, reações, representações e formas de consciência que possuem lógica/racionalidade próprias definidas, local e temporalmente, por seus sujeitos*” (MELO, 1991, p. 119). Também para Meyer (1996), é nessa dinâmica das relações de poder e gênero que se estruturam os campos possíveis de ação dos sujeitos humanos.

Nesse contexto, as mulheres e os homens nas organizações não devem ser vistos como sujeitos sob total dominação e impedidos de ter reações e comportamento próprios, pois se deve prever que as relações que engendram poder estão em constante transformação. Isso permite que eles sejam capazes de deformar, transformar e desviar a configuração de suas relações de acordo com seus propósitos e suas possibilidades.

Deve-se adotar posturas de análise contingenciais, localizadas, de acordo com cada situação, cada tipo de organização, cada tipo de grupo social. Como defendem Alvesson e Billing (1997), os padrões de gênero se tornaram complexos e quase sempre contraditórios. Atualmente, há muita variação nos tipos de preconceitos contra mulheres no trabalho, muita variação no estilo de vida e de trabalho de homens e mulheres em termos de carreiras, condições de trabalho, bem como das estruturas e culturas organizacionais, o que torna impossível descobrir mecanismos universais de discriminação e de generificação. Para os autores, não se trata apenas da dominação masculina e da subordinação feminina, também há outras múltiplas formas de relacionamento entre homens e mulheres que estão aí para serem estudadas, como, inclusive, o homossexualismo e o lesbianismo. O interesse de investigação deve se voltar para as ricas possibilidades de significados sobre o gênero que

as organizações carregam e para as diversas maneiras como mulheres e homens têm procurado conviver nas organizações.

Deve-se perceber que mulheres também experimentam felicidade e benefícios não apenas financeiros, mas também do dia-a-dia nas organizações. Do ponto de vista dos estudos organizacionais, o gênero pode dar poderosas e valiosas dicas sobre como funcionam as organizações, por exemplo, em termos de liderança, estratégia, cultura organizacional, grupos, comunicação, dentre outros aspectos. Alvesson e Billing (1997) acreditam que se deve ir além do julgamento positivo ou negativo acerca dos resultados oriundos dos padrões de gênero e se buscar as transformações pelas quais têm passado os sujeitos humanos e as organizações diante das características da pós-modernidade.

Bertero (2006) corrobora com essa crença, ao comentar que o feminismo, entendido como movimento que vem produzindo a emancipação da mulher ou a sua equiparação ao homem, integra o processo de modernização organizacional. Um elemento fundamental para que isso ocorresse foi o ingresso feminino no mercado de trabalho e a conquista de direitos sociais e políticos, ou seja, o questionamento e a transformação do campo social marcado pelo patriarcalismo.

Assim, as relações de poder e gênero podem ser entendidas mediante o estudo das reações despertadas pela dominação, manifestas em seus pontos locais de ocorrência. Esses pontos podem estar representados de diversas formas: na criação e no reforço de identidades relacionadas a funções específicas “generificadas”, ou seja, no “agir de acordo com o gênero” (BELLE, 1993); na reprodução feminina de modelos masculinos para alcançar posições de destaque (BENSCHOP e DOOREWAARD, 1998); ou mesmo na internalização do sentimento de inferioridade (PETERSON e ALBRECHT, 1999).

Ainda nessa perspectiva, Calazans (2004) afirma que a profissionalização do trabalho policial está associada ao ingresso de mulheres na Polícia Militar e a um momento de crise da organização, que por sua vez, reflete uma crise mais ampla do próprio modo de organização do trabalho nas sociedades contemporâneas. Considera-se, portanto, a possibilidade de as mulheres se beneficiarem do período de crise e tentarem sustentar novas posições de poder na hierarquia da instituição para transformar esse espaço até então de domínio masculino. A autora acredita que com as habilidades femininas, constituídas na sua socialização nos ambientes familiar e escolar, as mulheres passam a atender a um novo perfil que corresponde às novas concepções de segurança pública para uma Polícia menos voltada para o uso da força e direcionada para a capacidade estratégica e com práticas não truculentas.

Esse tipo de posicionamento analítico pode ser mais bem entendido ao se recuperar o papel do sujeito humano na dinâmica social (ENRIQUEZ, 1994; MORIN, 1996). Não se pode, portanto, falar de gênero sem considerar aspectos tais como relações de poder, identidade e as especificidades locais, culturais e temporais da situação em análise. A perspectiva atual de estudos sobre gênero deve ir muito além de questões, como as limitações femininas no trabalho, o preconceito contra a mulher, a dominação masculina, etc.

Deve-se buscar o sentido de tentar compreender o que está sendo construído pela sociedade atual acerca do gênero, que avanços já podem ser encontrados, que mudanças ocorreram nos grupos, nas organizações, nas sociedades, no governo. Também sob o mesmo prisma, tentar verificar em alguns setores e culturas mais tradicionais os motivos pelos quais os avanços não têm ocorrido, e, ao fazer isso, ter sempre em mente que gênero é uma construção social e, como tal, depende de todos os envolvidos nessa construção. É o

que se pretendeu fazer ao pesquisar como as mulheres policiais vivenciam o seu dia a dia na Polícia Militar, uma organização eminentemente masculina.

E qual é o nível de consciência sobre a questão das relações de poder e de gênero que essas policiais possuem? Cabe lembrar que a representação das relações sociais, entre elas, as formas de resistência, também é contingente e legitimada na subjetividade de cada um, o que será abordado na próxima parte.

2.3. Subjetividade e identidade nas relações de gênero

Nesta parte, discutem-se as relações de poder e de gênero pela perspectiva da subjetividade inerente aos seres humanos. Para tanto, propõe-se o resgate da noção de sujeito e de seu papel na dinâmica social como subsídio de análise para a realização desta investigação. Com base na noção de sujeito, chega-se aos processos de socialização organizacional que norteiam a constituição de identidades. Diante desse fato, argumenta-se que a transformação das organizações, das instituições e da realidade envolve a participação dos sujeitos e pode promover a reflexão deles sobre esse processo. A subjetividade, portanto, trata das experiências desses sujeitos em relação ao mundo, envolvendo, por consequência, o seu papel nas relações de poder, de gênero e nos demais processos sociais.

2.3.1. A subjetividade e a restituição do sujeito ao mundo científico

A subjetividade tem sido resgatada como uma nova dimensão de análise das organizações, trazida, principalmente, dos estudos psicológicos, sociológicos e filosóficos para os estudos organizacionais. Como destacam Davel e Vergara (2001), nos cenários cada vez mais turbulentos e competitivos, lidar com pessoas, saber compreendê-las e aproveitar suas potencialidades tem sido um aspecto enfatizado na Administração. Apesar de se questionarem os propósitos de maximização de resultados escondidos nas entrelinhas desse movimento de busca da subjetividade do indivíduo, há desenvolvimentos teóricos capazes de fornecer subsídios para uma compreensão mais abrangente da inserção das pessoas no mundo do trabalho.

Um deles, por exemplo, é a consideração da gestão como uma prática social, proposta por Reed (1997), segundo a qual os gerentes, considerados atores sociais, são vistos não só como responsáveis pelo exercício da disciplina e pelo atendimento dos interesses organizacionais, mas também como vivenciadores de conflitos e contradições e como construtores de sua prática de gestão ao interagirem em um meio social específico. Portanto, alguns questionamentos que norteiam essa busca pelo lado subjetivo nas organizações podem ser: como as pessoas vivenciam sua inserção no trabalho? Em que isso altera as relações delas consigo mesmas e com os outros? Qual o impacto disso no modo como percebem a si e às organizações?

Schnitman (1996) defende que as relações sociais e a subjetividade se organizam em meio a horizontes de reconhecimento de processos emergentes da multiplicidade e da diversidade, de oscilação entre o local e o global e em que o contemporâneo passa a ser definido por uma infinita intertextualidade. Trata-se de uma ótica de diferença, de descentralização, de alternativas; uma perspectiva da mudança e da incerteza, mediante a qual novos tipos de fenômenos podem ser examinados dentro de campos científicos e culturais emergentes.

Nesse sentido, recorre-se às disciplinas ou correntes teóricas que se definem como clínicas, as quais, segundo Levy (2001), procuram redefinir e reconstruir as modalidades do conhecimento e da abordagem da verdade acerca das condições reais da relação dos homens com o mundo, com sua história e entre si, mediante o rompimento com os princípios da Filosofia idealista e positivista. Para tanto, tais disciplinas privilegiam o processo dialógico, o interconhecimento e encaram o sentido como um processo em construção. Entre essas Ciências Clínicas, Levy (2001) destaca a Psicanálise, a

Psicossociologia, algumas correntes inspiradas pela Fenomenologia e a Psicologia, tanto individual como social.

Já em 1966, Berger e Luckmann escreveram sobre a construção social da realidade, afirmando que a adequada compreensão da realidade da sociedade exige a investigação da maneira pela qual essa realidade é construída. Nesse caso, os autores afirmam ser essa uma tarefa da Sociologia do Conhecimento. Pela análise sociológica da realidade da vida cotidiana, ou melhor, do conhecimento que rege a conduta da vida diária, deve-se considerar que a realidade é interpretada pelos homens e, por isso, subjetivamente dotada de sentido para na medida que forma, assim um mundo coerente. Esse mundo se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, que o afirmam como real. Além disso, trata-se de um mundo intersubjetivo, em que se participa juntamente com outros sujeitos, o que denota o sentido de interação social necessária para a construção da realidade.

Berger e Luckmann (1966) consideram o método fenomenológico como o mais conveniente para esclarecer os fundamentos do conhecimento da vida cotidiana, pois se abstém de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao status ontológico dos fenômenos analisados. Assim, o conhecimento na vida cotidiana deve ser considerado como socialmente distribuído, possuído diferentemente por diversos indivíduos e tipos de indivíduos. Sendo produtos históricos da atividade humana, todos os universos socialmente construídos modificam-se e a sua transformação é realizada pelas ações dos seres humanos.

Para Schnitman (1996), se a realidade não é natural e auto-evidente, mas construída, também pode ser desconstruída, interrogada, questionada. E esse retorno do conceitualizador, observador, construtor, e do ator nas ciências físicas, humanas e sociais

traz consigo a restituição do sujeito ao mundo científico, o qual havia sido apagado na concepção clássica da Ciência (SCHNITMAN, 1996).

Na tentativa de entabular uma reflexão histórica sobre o tema da relação entre subjetividade e verdade, Foucault (2004) toma como ponto de partida a noção de “cuidado de si mesmo” (*epiméleia heautoû*), definida pelo autor como o fato de preocupar-se consigo, contrapondo-a à prescrição délfica “conhece-te a ti mesmo” (*ghôthi seautón*), que tem norteado a questão do conhecimento do sujeito e desse conhecimento por ele mesmo na história da filosofia, sobretudo, do pensamento ocidental. Para Foucault (2004), o “conhece-te a ti mesmo” deveria ser entendido apenas como um imperativo geral de prudência, um princípio segundo o qual é preciso continuamente lembrar-se de que se é um mortal e não um deus, de se conhecerem suas limitações, devendo-se, portanto, não contar com sua própria força.

Já o princípio do “cuida-te a ti mesmo” é visto pelo autor como o momento do primeiro despertar, como um princípio de agitação, de movimento, de permanente inquietude no curso da existência. Foucault (2004) defende que não é meramente como condição de acesso à vida filosófica, no sentido estrito e pleno do termo, que é preciso cuidar de si mesmo. O conceito envolve toda conduta racional em toda forma de vida ativa.

A noção de “cuidado de si” envolve, primeiramente, uma atitude geral, um modo de encarar as coisas, de estar no mundo, de praticar ações e de ter relações com o outro, ou seja, é uma atitude para consigo, para com os outros e para com o mundo. Em segundo lugar, é também uma forma de atenção, de olhar. Cuidar de si mesmo implica que se converta o olhar do exterior, dos outros, do mundo, para si mesmo. Implica estar atento ao que se pensa e ao que se passa no pensamento. Em terceiro lugar, a noção também designa algumas ações exercidas de si para consigo, ações pelas quais o sujeito se assume, se

modifica, se purifica, se transforma e se transfigura. Ações essas que podem envolver técnicas de meditação, reflexão, memorização e análise do passado, exame de consciência, etc (FOUCAULT, 2004).

Foucault (2004, p.15) acredita que com a noção de “cuidado de si”

Temos todo um corpus definindo uma maneira de ser, uma atitude, formas de reflexão, práticas que constituem uma espécie de fenômeno extremamente importante, não somente na história das representações, nem somente na história das noções ou das teorias, mas na própria história da subjetividade ou, se quisermos, na história das práticas da subjetividade.

O autor argumenta que a maior atenção atribuída ao “conhece-te a ti mesmo” em detrimento do “cuidado de si” se deve, primeiramente, à sua ligação com atitudes egoístas ou voltadas sobre si, diante de um contexto assentado pelo Cristianismo e pelo mundo moderno, que é o de uma ética geral do não-egoísmo, seja sob uma forma cristã de uma obrigação de renunciar a si, seja sob a forma moderna de uma obrigação para com os outros (a coletividade, a classe, a pátria, etc). Foucault (2004) menciona também o que denominou de “momento cartesiano” (p.18), que instaurou a era Moderna, como um conjunto de procedimentos que instauraram a evidência na origem do procedimento filosófico e, com isso, separou a filosofia da espiritualidade²², ambas concebidas na Antiguidade como formas de acesso à verdade.

Foucault (2004) parece afirmar que, na era Moderna, a busca do conhecimento, ou da verdade, cessou de transformar o sujeito, na medida em que o pensamento cartesiano

²² Foucault (2004) define “filosofia” como a forma de pensamento com a qual se interroga sobre o que permite ao sujeito ter acesso à verdade, que tenta determinar as condições e os limites desse acesso. A “espiritualidade”, por sua vez, é definida como o conjunto de buscas, práticas e experiências tais como as purificações, as ascetes, as renúncias, as conversões do olhar, as modificações de existência, etc, que constituem, não para o conhecimento, mas para o ser mesmo do sujeito, o preço a pagar para ter acesso à verdade.

impediu o sujeito de voltar-se para si, ao exigir sua postura neutra diante do conhecimento. Assim, a verdade obtida passa a não se originar de e nem originar ações exercidas pelo sujeito para consigo no sentido de modificar-se, transfigurar-se, de permitir sua reflexão.

Acerca da mudança da concepção do sujeito na Modernidade, Hall (1999) caracteriza a Idade Moderna, período que data do surgimento do Iluminismo do século XVIII até a 1ª metade do século XX, como o momento em que nasce o “indivíduo soberano”, o sujeito individual indivisível, singular e único. No referido período, a ocorrência de muitos movimentos importantes no pensamento e na cultura ocidentais contribuiu para a emergência desse sujeito. A Reforma e o Protestantismo liberaram a consciência individual das instituições religiosas da Igreja e a expuseram diretamente aos olhos de Deus; o Humanismo Renascentista colocou o homem no centro do universo; as revoluções científicas conferiram ao homem as capacidades para investigar os mistérios da natureza; e o Iluminismo centrado na imagem do homem racional e científico estendia a totalidade da história humana para ser compreendida e dominada. Na Modernidade, o indivíduo soberano era o “sujeito” da razão, do conhecimento e da prática e, ao mesmo tempo, aquele que estava “sujeitado” a elas, ou seja, sofria a consequência dessas práticas.

Entretanto, Hall (1999) afirma que, à medida que as sociedades modernas foram se tornando mais complexas, elas passaram a adquirir uma forma mais coletiva e social e o sujeito moderno, tal como é concebido, passa a sofrer questionamentos. Nessa concepção mais social do sujeito, o indivíduo passa a ser visto como mais localizado no interior das grandes estruturas e formações sustentadoras da sociedade moderna. Com o surgimento da Sociologia Crítica, critica-se o individualismo racional do sujeito cartesiano ao localizar o indivíduo em processos de grupo e nas normas coletivas da sociedade, o que está compreendido na teoria da socialização. Enfim, por volta da segunda metade do século XX,

começa a ocorrer o deslocamento do sujeito moderno de seu centro, por meio de uma série de rupturas nos discursos do pensamento moderno.

O descentramento do sujeito é decomposto por Hall (1999) em cinco fases principais, apresentadas como avanços na teoria social e nas Ciências Humanas e como fortemente relacionadas à desconstrução do sujeito cartesiano das Ciências Clássicas do período Moderno. Essas fases estão resumidas no quadro 2.

QUADRO 2 – Principais descentramentos do sujeito na modernidade tardia

| Descentramentos | Descrição |
|--|---|
| O Pensamento Marxista | As relações sociais (modos de produção, exploração da força de trabalho e o capital) e as condições históricas, e não o sujeito individual, estão no centro das ações e da sociedade. |
| A Psicanálise Freudiana | A descoberta de que o sujeito é formado com base em processos psíquicos inconscientes derruba a concepção do sujeito racional, cognoscente e unificado. |
| A Linguística Estrutural Saussuriana | A língua é concebida como um sistema social que preexiste ao sujeito, cujas regras e sistemas de significado estão inseridos em uma estrutura cultural específica. |
| A Genealogia Foucaultiana do Sujeito Moderno | Pressupõe que quanto mais coletiva e organizada a natureza das instituições da Modernidade Tardia, maior o isolamento, a vigilância e a individualização do sujeito individual. |
| A Crítica Teórica e Social do Feminismo | Questiona como uma questão política e social determina a maneira como se formam e se produzem sujeitos generificados. |

FONTE: elaborado com base em Hall (1999, p.34-46)

Diante de tantos avanços na teoria social e da retirada do sujeito do centro de todos os acontecimentos do mundo, surge o período da Modernidade Tardia (HALL, 1999), ou Pós-Modernidade, como preferem outros autores (SARUP, 1993, LECHTE, 1995, entre outros). O maior efeito desses acontecimentos, associado ao processo de globalização, foi o descentramento final do sujeito cartesiano, o que resultou nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas e fragmentadas do sujeito pós-moderno.

A Pós-Modernidade é marcada por processos em escala global que atravessam fronteiras nacionais e integram e conectam comunidades e organizações em novas

combinações de espaço-tempo, tornando o mundo mais conectado. A partir do momento em que diferentes áreas do globo são postas em interconexão, ondas de transformação social atingem virtualmente toda a superfície da terra e a natureza das instituições modernas. A globalização é responsável pelo descentramento do sujeito cartesiano na medida em que distancia a idéia sociológica clássica de sociedade como um sistema bem delimitado, desintegrando as identidades nacionais e fazendo surgir novas identidades híbridas. As sociedades pós-modernas são caracterizadas pelas diferenças, atravessadas por diferentes visões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes posições de sujeito (HALL, 1999). Acredita-se que o volume maior de transformações sociais dessa época proporcione maiores possibilidades de questionamento e reflexão por parte dos sujeitos e, com isso, maior probabilidade de ações desses sujeitos no sentido de se modificarem e de se transfigurarem.

Sarup (1993) afirma que os teóricos da pós-modernidade são radicalmente contra o conceito de totalidade em favor da fragmentação, além de enfatizarem o local e o contingencial. Para Lechte (1995), no pensamento pós-moderno, examina-se a noção da diferença em todas as facetas e envolve um questionamento radical da diversidade e da relação sujeito-objeto. Sarup (1993) complementa argumentando que os pós-modernistas procuraram desconstruir os conceitos por meio dos quais o sujeito vinha sendo compreendido no passado e que têm sido questionados, entre outros autores, por Schnitman (1996), Santos (1996), Hall (1999), Foucault (2004) e Morin (1996).

2.3.2. A noção de sujeito e o seu papel na dinâmica social

A noção de sujeito é considerada controversa e paradoxal por diversos autores, tais como Morin (1996). Para o autor, ao mesmo tempo em que ela é evidente, quando se reconhece que “sujeito” é a primeira pessoa do singular nas gramáticas e que representa o Eu; ela se mostra também não-evidente, pois não se sabe exatamente onde se encontra esse “sujeito”, o que ele é, em que se baseia, se sua aparência é ilusória ou uma realidade fundamental. Morin (1996) defende que um dos paradoxos da noção de sujeito é que na vida cotidiana, quando se abandona o campo científico, o “sujeito” se torna fundamento de toda a verdade, contudo, do ponto de vista do determinismo científico, o “sujeito” se dissolve, pois a Ciência Clássica não sustenta a noção de “sujeito” ao cultivar a objetividade e conceber a subjetividade como uma fonte de erros.

Morin (1996) atribui sua compreensão da noção de “*sujeito*” à noção de “*autonomia*”, cuja concepção é dificultada quando se adota uma visão mecanicista e determinista. A autonomia do sujeito é diferenciada do conceito de “*liberdade*” porque está relacionada à “*auto-organização*”. A “*liberdade*” envolve independência, imaterialidade e desligamento das restrições e contingências físicas. Contrariamente, a “*auto-organização*” depende do mundo externo para extrair energia e informação, ou seja, necessita estabelecer uma relação de dependência com o meio a fim de construir e reconstruir a autonomia.

Em virtude do segundo princípio da termodinâmica, é necessário que todo sistema extraia energia do exterior. Até mesmo o ser vivo extrai informação do mundo exterior a fim de organizar seu comportamento; ou seja, para ser autônomo, é necessário depender do mundo externo. Assim, de uma forma paradoxal, o sujeito depende do meio-ambiente para se recriar, mas, o fato de ele ser capaz de se recriar, o torna autônomo (MORIN, 1996). Acredita-se que o conceito de autonomia e dependência na discussão de Morin (1996) pode

ser inserido nas discussões sobre a dialética entre ação e estrutura, ao se conceber a ação como o ato de extrair energia e informação do ambiente, ou mundo externo, e a estrutura como o próprio mundo externo. Num sentido mais específico, o ambiente pode ser entendido como formado pelos diversos campos sociais em que o indivíduo se insere, referindo-se à noção campo social de Bourdieu (1996).

De acordo com Schinitman (1996), os estudos sobre gênero, entre outros campos da ciência, têm se focalizado na restituição da relação sujeito-objeto, sujeito-ecologia, assim como feito por Morin (1996). Nos novos paradigmas de análise apontados pela autora, questionam-se as premissas e noções que orientaram a atividade científica até hoje, dando lugar a reflexões filosóficas sobre a ação social e sobre a subjetividade. Propõem-se a reflexão de como o ser humano emerge como *sujeito* e de como ele é participante de e participado pelos desenhos sociais. No caso das relações de gênero, esses estudos propõem-se a verificar o papel de homens e mulheres na construção da realidade, bem como o papel de uma realidade determinada na construção do masculino e do feminino.

Enriquez (1994) também acredita que se deve combater a tese do determinismo social, de acordo com a qual o papel do indivíduo é determinado por forças externas a ele próprio, sobre as quais ele não tem o poder de interferência. O autor defende que qualquer discurso social, por mais totalitário que seja, não tem a capacidade de reinar totalmente sobre as consciências e inconsciências do indivíduo e que, a partir do momento em que esse indivíduo demonstra sua parcela de originalidade e de autonomia, ele passa a ser também sujeito de suas próprias ações. Enriquez (1994) propõe o estabelecimento de diferenças entre o conceito de *indivíduo* e de *sujeito*, baseado na concepção de que os processos sociais nunca regulam completamente a conduta individual, a qual é provida de ambigüidade, ambivalência, contradição e, algumas vezes, é imprevisível.

Para Enriquez (1994), todo *indivíduo* nasce em uma sociedade que instaurou uma cultura. Assim sendo, ele só pode funcionar no interior de um social dado, o qual lhe dita, em parte, sua conduta. Ao invés de possuir *autonomia*, esse indivíduo é *heterônomo*: é conformado, só sabe repetir e reproduzir e, para existir, precisa idealizar a sociedade e assumir os pressupostos que ela propõe. Essa sociedade, por sua vez, também é heterônima, visto que não pensa a si mesmo como um produto da ação histórica e da atividade psíquica de seus membros. Esse tipo de sociedade tende a só produzir indivíduos heterônomos, conformados a seus votos e a seus ideais. Até mesmo o primado do individualismo no pensamento contemporâneo não passa mais de um elemento do processo de massificação e de conformismo, pois, se cada um deve manifestar sua singularidade, deve fazê-lo porque todos os outros o estão fazendo. Enriquez (1994) denomina isso de individualização, processo em que o indivíduo conformado deve funcionar segundo comportamentos que agradem à sociedade.

Os indivíduos heterônimos precisam idealizar a sociedade e os ideais que ela propõe para existirem. Eles vivem sob a égide da doença do ideal, ou idealização. Enriquez (1994) atribui à idealização o papel de mecanismo central que permite à sociedade instaurar-se e manter-se, e a todo o indivíduo viver como um membro desse conjunto, correndo o mínimo possível de riscos. Ou seja, a idealização é um processo que ajuda a manter as estruturas objetivas e subjetivas dos campos sociais, em que o indivíduo renuncia ao pensamento, se desfaz de sua capacidade de liberdade e de produção de idéias para depositar seu destino nas mãos dos outros. Muitas mulheres agem assim ao aceitarem como naturais algumas limitações e atribuições que lhe são imputadas pela sociedade, como terem, necessariamente, que ser sensíveis e caridosas e por isso ficarem encarregadas do cuidado com os filhos e com idosos e doentes da família. Também muitos homens, ao serem

cobrados a todo o momento por uma postura de virilidade, força e coragem, acreditam que não devem mostrar temor, fugir a desafios e nem chorar.

Contudo, nem as sociedades e nem o indivíduo humano são totalmente heterônomos, pois, por mais conformado com os imperativos sociais que o indivíduo esteja, ele sempre terá condições de demonstrar uma parcela de originalidade e de autonomia. De acordo com Enriquez (1994), por mais dominante que o discurso de uma sociedade seja, ele não reina totalmente sobre as consciências e os inconscientes.

O *indivíduo*, a partir do momento em que toma consciência de sua condição e assume a responsabilidade sobre seus atos, passa a ser considerado *sujeito*. Enriquez (1994) apresenta o *sujeito* como aquele que tenta sair tanto da clausura social quanto da clausura psíquica para se abrir ao mundo e para tentar transformá-lo. Tenta introduzir a mudança em si mesmo e nos outros. É um ser capaz. Essa inconformidade do *indivíduo*, representada em sua transformação em *sujeito*, torna ainda mais relevante e imprescindível o estudo da subjetividade humana para a compreensão da sociedade e das organizações.

O sujeito é denominado por Enriquez (1994, p.36) de “criador da história”, tal é a sua participação ativa na construção social da realidade. Ele não pode ser confundido com o “grande homem”, definido por Enriquez (1994) como um *indivíduo individualizado* que está preso à fantasia da dominação total a qual o leva a negar a alteridade do *outro*. Os criadores da história não são, necessariamente, os grandes homens da História²³, são sujeitos com aptidão à transgressão, que interrogam a normalidade e se dispõem a se lançarem no desconhecido para buscar a tomada de consciência.

²³ A “história” com inicial minúscula se refere à realidade cotidiana da sociedade, interpretada e construída por quem a vive. A “História” com inicial maiúscula faz menção à História oficial das sociedades, contadas nos livros e estudada nas escolas.

A CITE (2003) comenta que a abordagem histórica tradicional apresenta uma ausência de protagonismo de mulheres no percurso da humanidade, pois a história que se fez até pouco tempo é a história dos homens. As primeiras narrativas e fontes escritas que aparecem dos séculos XVIII e XIX tratam de crônicas de batalhas e conquistas e de elogios a reis, generais e poderosos, mas com os movimentos reivindicativos de mulheres, a questão da participação feminina na história do mundo passou a ser levantada. Isso porque fazer parte da história é ter sido sujeito e não só objeto. Assim, o incentivo da construção de uma identidade feminina mais autônoma, auto-reflexiva e com capacidade de decisão visa a tornar as mulheres sujeitos da história e agentes de mudança e evolução (CITE, 2003).

Nesse contexto, o sujeito de Enriquez (1994) é capaz de criar redes alianças para apoiar sua causa e possui um olhar para o mundo como se o visse pela primeira vez: percebendo e analisando o diverso e o *outro*. Como em Foucault (1979), esse sujeito deve saber jogar os jogos de poder e entender que o exercício do poder está na vida cotidiana, nas negociações, no estabelecimento de objetivos e de alianças para alcançar esses objetivos.

Ao invés de idealizar a sociedade, os sujeitos possuem a necessidade de sublimação, entendida por Enriquez (1994), como a capacidade de aceitar sua parte de estranheza, de contradição e de remorsos, bem como sua parte de metamorfose e de êxtase. Poder se interrogar sobre si mesmo e considerar o *outro* como menos estranho.

Assim, o outro não é mais um ser a dominar, a domar, mas alguém com quem se pode tentar manter relações de reciprocidade, relações que podem se mostrar difíceis, conflituosas se necessário, mas que tendem a ser as mais simétricas possíveis. (ENRIQUEZ, 1994, p. 41)

O autor reconhece a possibilidade de conflito, mas defende a busca de simetria nas relações entre os diferentes. O papel do sujeito passa a ser o de gerar o conflito, lutar e negociar para transformar as relações sociais da realidade em que vive.

As noções de *indivíduo* e *sujeito* também são exploradas por Morin (1996) e, de certa forma, se aproximam da visão de Enriquez (1994). Para Morin (1996), a noção de *indivíduo* pode ser entendida por meio da relação espécie-indivíduo: num processo recursivo, os indivíduos em interação produzem a sociedade e a sociedade produz indivíduos. Os indivíduos são partes de uma determinada espécie. Essa concepção revela a visão do *indivíduo* formando uma massa generalizada e indiferenciada, a qual configura a espécie. Já o *sujeito* é concebido pelo autor como um ser ativo, conhecedor, realizador e protetor de si mesmo diante do ambiente externo. Como sujeito

Coloco-me no centro do meu mundo, do mundo que conheço, para tratá-lo, para considerá-lo, para realizar todas as ações de salvaguarda, de proteção, de defesa, etc. Aqui é onde aparece o sujeito. (MORIN, 1996, p. 49)

Nessa noção de sujeito apresentada por Morin (1996), observa-se a relação paradoxal de dependência e autonomia do sujeito, a qual marca sua existência: ele depende do ambiente externo para garantir sua autonomia.

A compreensão e a apreensão do *sujeito*, para Morin (1996), devem incluir determinados princípios: 1) o *princípio da identidade*, subdividido em duas partes (a diferença e a equivalência); e 2) os *princípios da inclusão e exclusão*. O *princípio da identidade* se expõe na diferença entre o “Eu” e o “Eu Mesmo”. O “Eu Mesmo” é uma objetivação do “Eu”. Explicando melhor, o “Eu” consiste no puro surgimento do sujeito, na unidade entre sujeito e indivíduo que são indissociáveis (ENRIQUEZ, 1994; MORIN,

1996). Mas, para se reconhecer, o “Eu” precisa se objetivar, se ver como um objeto passível de explicação. Assim, ele se reconhece como “Eu Mesmo”, ele se identifica com alguma das identidades disponíveis no contexto social em que vive, o que será discutido mais adiante.

A primeira subdivisão do *princípio da identidade* é a *diferença*, isso é, para referir-se a si mesmo, o “Eu” precisa referir-se ao mundo externo e, para se referir ao mundo externo, ele precisa se diferenciar daquilo com o que ele não se identifica²⁴. Essa distinção entre o que é ou não valorizado pelo “Eu” é a constituição da identidade subjetiva.

Na Polícia Militar, Calazans (2003) verifica que as relações no interior do aparelho policial estão fundadas no relacionamento entre estabelecidos e *outsiders*, delineados pela hierarquia dos círculos de convivência, pela antigüidade, pela cor e pelo gênero. Existe, portanto, a formação de grupos na organização que se intitulam portadores de um capital simbólico que assegura para si certas fontes de superioridade. Esse capital simbólico é formado por características, tais como trabalhar na atividade operacional, ser do oficialato, e ser do sexo masculino. As mulheres policiais são vistas como estranhos, *outsiders* ou diferentes (MORIN, 1996), e como tal, podem constituir uma ameaça ao monopólio masculino do poder, ou, à dominação masculina (BOURDIEU, 1999).

Entretanto, Calazans (2003) percebe que os únicos momentos em que essa relação estabelecidos-*outsiders* entre homens e mulheres policiais se transforma é durante o processo de socialização organizacional, ou quando se fala da relação da Polícia Militar e seus membros com a sociedade em geral. Nesse caso, os *outsiders* passam a ser os civis e

²⁴ Para exprimir essa diferença, Morin (1996) emprega a definição de “si” e “não-si” (self e no-self), usados na Medicina e na Psicanálise. O “si” (self) corresponde a tudo aquilo que é interno, salvaguardado, absorvido, assimilado e valorizado pelo “Eu”, enquanto o “não-si” (no-self) reflete o externo, o rechaçado, o eliminado, aquilo que não tem valor para o “Eu”, ou que é diferente.

os policiais masculinos e femininos se unem numa identidade coletiva de militares (ENRIQUEZ, 1994). Essa relação de identificação e diferenciação apresentada por Morin (1996) e exemplificada pelo trabalho de Calazans (2003), além de se referir a um princípio da identidade, está relacionada também às relações de poder, na medida em que o reconhecimento ou a rejeição de um grupo pelo outro envolve, necessariamente, os interesses em jogo.

A segunda subdivisão do *princípio da identidade* é a *equivalência*. Pela equivalência, verifica-se que, apesar das diversas transformações por que passa identidade (o “Eu Mesmo”), o “Eu” (o sujeito somado ao indivíduo) permanece invariável. O “Eu” abarca todas as variações do “Eu Mesmo”, estabelecendo uma certa continuidade em seu processo de construção da identidade (MORIN, 1996).

Os *princípios de exclusão e inclusão*, por sua vez, estão relacionados ao processo de objetivação do “Eu” em “Eu Mesmo” (identificação). A *exclusão* envolve o fato de que o sujeito é único e singular mesmo inserido em um determinado meio social. Assim, Morin (1996, p.50) postula que “qualquer um pode dizer ‘eu’, mas ninguém pode dizê-lo por mim”. Por outro lado, o *princípio da inclusão* torna possível a integração de uma subjetividade individual a uma subjetividade mais coletiva, o “Nós”, ou seja, é possível a um sujeito se integrar a e se identificar com outros sujeitos diferentes dele.

Diante da *exclusão* e da *inclusão*, Morin (1996) afirma que o sujeito pode oscilar entre o egocentrismo absoluto, importando-se apenas com os interesses pessoais (predomínio da exclusão); ou a abnegação total e o sacrifício pessoal (predomínio da inclusão), como ao abrir mão de seus interesses em defesa da pátria, por exemplo. Contudo, Enriquez (1994) defende que, apesar de criar suas redes de alianças e se integrar a uma subjetividade coletiva, o sujeito deve saber que se encontra sozinho. Ele não pode jamais

estar colado a uma organização, a um Estado ou a uma identidade coletiva. Caso contrário, ele corre o risco de aprisionar-se nessa identidade pela idealização.

O conceito de sujeito em Enriquez (1994) exalta a reflexão e o questionamento na tentativa de transformação da realidade, já o sujeito, para Morin (1996), busca a proteção de si mesmo diante do ambiente externo. Essa busca por uma identificação como forma de proteção é característica do período da Modernidade Tardia (HALL, 1999) que, para Enriquez (1994), é o momento em que se perdem os marcos identificatórios, as identidades pessoais começam a se deteriorar e as sociedades tentam redefinir identidades coletivas fortes.

O sujeito, então, na tentativa de se salvaguardar, pode cair na armadilha da idealização ao se juntar a uma dessas identidades coletivas fortes. Com isso, ele recusa o fato de que é produto de identificações múltiplas, de que pode ter marcos identificatórios mutáveis ao longo de sua vida e de que, graças a esse jogo identificatório, pode escapar à pré-formação desejada pela sociedade e não se tornar um indivíduo totalmente heterônomo.

Assim, ao mesmo tempo em que as transformações sociais dessa época podem proporcionar maior questionamento e reflexão por parte dos sujeitos, também podem fazer com que eles se individualizem e se tornem conformados ao integrarem uma identidade coletiva forte, voltando à heteronomia. Quanto mais a identidade coletiva existe, menos o questionamento é possível e menos os indivíduos possam tentar aceder à autonomia. Os indivíduos têm maior facilidade para aderir a culturas fortes e coesas de organizações como a Polícia Militar e, quando isso ocorre, eles não suportam o menor desvio da parte de outros que compartilham a mesma cultura, comportando-se de forma heterônima.

Para Collinson (1992), os sujeitos buscam assegurar uma identidade como forma de garantirem sua segurança, como uma autodefesa diante das assimetrias de poder nos

espaços sociais em que estão imersos, inclusive no trabalho. Isso acontece também com a identidade de gênero nas organizações. Ao contrário de buscar segurança, a identidade de gênero feminina pode também transformar padrões de referência antigos e tradicionais ao possibilitar às mulheres a formação de novas identidades. De acordo com Pahl (1997), no processo de construção de uma nova auto-identidade, as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais há tempos construídos. Assim, elas podem mudar a maneira como são vistas pelos outros, bem como o modo como elas mesmas se vêem. O ingresso de mulheres na Polícia pode ser considerado uma espécie de combate ao estereótipo das funções tradicionalmente ligadas às mulheres, na medida em que, no desempenho de sua nova função, elas passem a se perceber de uma forma diferente e a ser vistas de um modo diferenciado pela sociedade.

Morin (1996) afirma que o “Eu” toma consciência de si mesmo ao se objetivar, mas essa consciência por meio da objetivação deve visar ao reconhecimento da sua própria subjetividade, num processo recursivo de objetivação subjetiva (MORIN, 1996). A reflexão acerca de si mesmo, assim como defende Enriquez (1994), é o que transforma o *indivíduo* em um *sujeito* que reconhece e avalia suas próprias experiências.

2.3.3. A identidade e as relações de gênero como aspectos das relações de poder

A questão da consciência do sujeito é abordada por diversas disciplinas das Ciências Sociais. Entre essas disciplinas, a Psicanálise convida o sujeito a reencontrar progressivamente o fio de sua história, a descobrir o papel determinante dos processos inconscientes nas relações interpessoais, nos grupos e nas organizações sociais, mediante o estudo da experiência pessoal (LEVY, 2001). Entretanto, o autor afirma que a Psicanálise

subestima que o campo social comporta suas próprias regras, suas próprias leis, as quais são estudadas por outras disciplinas, tais como a Psicossociologia.

Outra disciplina que estuda o sujeito dentro de um campo social específico é a Sociologia das Organizações, que tem como representantes Crozier (1981) e Crozier e Friedberg (1990), entre outros autores, e que defende a idéia de que as mudanças sociais dependem menos de atos políticos globais e mais de processos localizados entre indivíduos e grupos, ou seja, acredita nos próprios atores como fontes de mudanças devido às margens de manobra das quais eles dispõem. Contudo, Levy (2001, p.67) critica esse posicionamento por ele se vestir de uma lógica instrumental que pode “*conduzir a fazer do homem um simples instrumento a serviço de técnicas retalhadoras e vazias de sentido.*” De acordo com o autor, para se alterar essa lógica instrumental, faz-se necessário substituir a noção de ator social pela de sujeito, o que está de acordo com as concepções de Morin (1996) e Santos (1996) acerca de um resgate do sujeito para se tentar unir novamente ciência e consciência.

Portanto, esse sujeito deve ser capaz de sair da formação coletiva, nem que seja por um instante, e saber colocar seus ideais, reconhecer a alteridade do *outro* e reconhecer-se a si mesmo. Evidentemente, da mesma maneira que o indivíduo totalmente heterônimo não existe, também o sujeito inteiramente autônomo não existe. Cada um é, em certos momentos, mais indivíduo, incapaz de se questionar, e, em outros, um sujeito mais autônomo, que questiona a si mesmo e ao mundo. Entretanto, talvez seja, ao atingir a consciência de suas impossibilidades, que o sujeito possa não se deixar prender nas ilusões que o social difunde e das quais o ser humano é particularmente ávido (ENRIQUEZ, 1994). Ao reconhecer as relações de poder que estão em seu cotidiano, o sujeito aprende a lidar com elas e a transformá-las de modo a buscar mais espaço no campo social em que está

inserido. Ao entender os diversos processos de socialização por que passa e a dinâmica identitária que vivencia ao longo de sua existência, esse sujeito pode ser capaz de se transcender, exercendo o verdadeiro “cuidado de si”.

Levy (2001) acredita que nenhum processo de socialização é total. Assim, nunca haverá a dominação absoluta, pois nenhuma dominação consegue reduzir a experiência dos atores sociais a papéis impostos. Para o autor, o ator social está confrontado com várias lógicas de ação, heterogêneas, sem centro, entre as quais ele deve optar, o que está em consonância com Foucault (1979; 1995) e a relativização da dominação que em seu trabalho sobre poder ele defende. Levy (2001) acredita no estudo dos processos de subjetivação, mediante os quais cada ator social, individual ou coletivo, pode se engajar, pela interpretação e a explicação de suas próprias condutas, distanciando-se de si para se tornarem sujeitos, se re-humanizando.

Mas o que envolve os processos de socialização pelos quais passam os indivíduos ao longo de sua vida? Berger e Luckmann (1966) postulam que o indivíduo não nasce membro de uma sociedade. Ele nasce com predisposição para a sociabilidade e torna-se seu membro por um processo de interiorização, que envolve a apreensão ou interpretação do mundo em que vive, tornando esse mundo o seu próprio mundo. O processo pelo qual a interiorização ocorrer é a socialização. A socialização é definida por Berger e Luckmann (1966) como a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela.

A socialização é o processo pelo qual se forma o *habitus*, ou seja, quando se tenta reproduzir as estruturas objetivas que formam o campo social nas estruturas mentais dos indivíduos. A socialização inculca nas mentes o saber prático das leis tácitas de funcionamento social (BOURDIEU, 1996a).

A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária envolve qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores de sua sociedade. Para ambos os tipos de socialização, a interiorização só se realiza quando há identificação. No caso da socialização primária, a criança interioriza os papéis e as atitudes dos outros significativos, tornando-os seus. Por meio dessa identificação, a criança se torna capaz de identificar a si mesma e de ser identificada pelos outros. Berger e Luckmann (1966) denominam esse processo de dialética entre a identidade objetivamente atribuída pelos outros e a identidade subjetivamente apropriada pela criança (auto-identificação). Ou seja, para os autores, a apropriação subjetiva da identidade e a apropriação subjetiva do mundo social são dois aspectos do mesmo processo de interiorização, da tentativa de um indivíduo em tornar-se membro de uma sociedade.

Quando se relaciona a socialização primária ao gênero, tem-se que a maioria das categorizações estabelecidas pela sociedade é transmitida via família. Marodin (1997) defende que, a partir do nascimento, a família é uma fonte fundamental de transmissão de normas e valores da cultura, além de ensinar aos indivíduos o que significa ser masculino ou feminino. As famílias de uma determinada comunidade, além de receberem influências dos fatores internos, ou seja, das pessoas que a compõem, recebem também influências de fatores externos. Esses fatores externos são os grupos mais amplos com os quais essa família convive: a escola, a igreja, a comunidade, as organizações, o Estado, o país, etc. Assim, é de se esperar que famílias de uma mesma comunidade que convivam em um mesmo período de tempo adotem comportamentos similares em relação ao gênero e criem seus filhos e filhas de acordo com normas e valores previamente estabelecidos e aceitos pela comunidade em que estão inseridos.

Berger e Luckmann (1996) ressaltam que a interiorização da sociedade, da identidade e da realidade não se faz de uma vez para sempre, pois a socialização nunca é total e jamais estará acabada. Após a socialização primária, o indivíduo ainda passará na vida por sucessíveis processos de socialização secundária, que envolvem a aquisição do conhecimento de funções específicas, normalmente, ligadas à divisão do trabalho. Na socialização primária, os problemas de identificação são reduzidos, porque, para o indivíduo, não há muitos significativos à disposição para sua escolha. A socialização secundária, por outro lado, não pressupõe um alto grau de identificação, porque ela é um processo precedente da socialização primária e trata com uma personalidade já formada que já tem um mundo interiorizado. Contudo, a socialização secundária será mais efetiva se não for de encontro ao processo de socialização primária por que passou o indivíduo, pois, de acordo com Sansalieu (1997), a escolha da formação ou do emprego pode ser resultado de um percurso evolutivo ancorado em experiências passadas e das oportunidades do mercado de trabalho presente e futuro.

A identidade humana, para Dubar (1997), não nasce com o indivíduo. Ela é construída, primeiramente, em sua infância, e reconstrói-se sempre, ao longo da vida. Trata-se, portanto, do resultado, ao mesmo tempo estável e provisório, dos diversos e sucessivos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições. A construção da identidade depende do julgamento dos outros e também das próprias orientações e autodefinições do indivíduo. Ciampa (2001) apresenta a identidade como metamorfose, uma eterna busca de unidade entre o igual e o diferente. Uma articulação de várias personagens, de igualdades e diferenças, constituindo e constituída por, uma história pessoal.

No passado, as pessoas costumavam interpretar os papéis sociais que lhes eram exigidos em sua posição e havia um número reduzido e limitado de roteiros disponíveis para serem seguidos. De acordo com Pahl (1997), as mulheres tinham seu mundo social e seus valores sociais confirmados e reforçados por outras mulheres, limitados ao mundo doméstico. Havia uma separação extremada entre as esferas pública e privada, às quais, respectivamente, se relacionavam homens e mulheres.

Atualmente, essa separação extremada entre as esferas tem se atenuado bastante e tem gerado ambigüidade, tensão e ansiedade na (re)configuração identitária de homens e mulheres. Ou seja, a construção de uma identidade profissional acaba transformando as outras identidades sociais que a pessoa possui, num processo conhecido como criação da auto-identidade (CRAMER *et al.*, 2004).

Pahl (1997) defende que a criação da auto-identidade é problemática e acontece após um processo interminável de reflexão e tomadas de decisão na vida. Além disso, atualmente, há inúmeros papéis disponíveis, dependendo da posição do indivíduo na vida ou da natureza de seu emprego e, por esse motivo, homens e mulheres podem alterar sua identidade de gênero ou mesmo sua orientação sexual de um modo impressionante. Por isso, faz-se necessário que sejam forjadas novas identidades que dêem conta da grande quantidade de empregos e profissões que os indivíduos exercem e dos diversos parceiros com os quais se relacionam ao longo da vida. O forjamento dessas novas identidades se faz necessário como forma de os indivíduos voltarem a se reconhecer nos outros, de se reencontrarem como seres sociais.

Percebe-se um momento em que transformações da realidade subjetiva se mostram iminentes, no que se refere à questão de gênero. De acordo como Berger e Luckmann (1966), essas transformações só ocorrem quando a realidade subjetiva interiorizada é

socialmente desafiada. E isso tem ocorrido: a socialização primária sobre os papéis masculinos e femininos, vivida por mulheres e homens, começa a ser questionada com a entrada de mulheres no mercado de trabalho. Nas organizações, também tem ocorrido um processo de questionamento das restrições ou limitações a participação de empregados em função do gênero. Novas identidades profissionais e sociais têm sido buscadas.

Entretanto, há entraves para a transformação dessa realidade que estão relacionadas à intensificação e reforço dos processos de socialização. Em alguns casos específicos, como na Polícia Militar, por exemplo, são criadas técnicas especiais para produzir uma identificação mais rígida e confiável entre os policiais e a organização, porque o grau de compromisso com a profissão militar exigido dos policiais é muito alto em função das tarefas atribuídas a eles concernentes à preservação da segurança pública (BERGER E LUCKMANN, 1966). Essas técnicas destinam-se a intensificar a carga afetiva do processo de socialização para que o iniciado se entregue quase inteiramente à realidade que está interiorizando.

Situações de crise na realidade, contudo, dificultam a confirmação da realidade dominante e implicam a possibilidade de a realidade subjetiva ser transformada. Para tanto, é necessária a existência de um campo social propício à mudança em que se comece a trabalhar a re-socialização de seus membros e a legitimação da nova realidade. Também há a necessidade de uma consciência geral cada vez maior da relatividade de todos os mundos, ou seja, o indivíduo deve tomar consciência do caráter dinâmico de suas identidades e de seu papel nesse processo de metamorfose de si mesmo e, conseqüentemente, da realidade em que vive. Com isso, ele passa a atuar como sujeito.

Berger e Luckmann (1966) sustentam que, em uma sociedade com mundos discrepantes tão acessíveis como a atual, são típicas as situações de transformação. A

compreensão dessas situações dependerá da relação entre o contexto sócioestrutural em que se dá a divisão social (e sexual) do trabalho e da distribuição social do conhecimento entre os indivíduos que lhes dê subsídio para refletirem sobre e potencializarem a transformação. Nesse caso, a identidade é um elemento-chave na compreensão da realidade subjetiva, visto que é formada por processos sociais e também são produzidas pela interação do organismo com a consciência individual, o que a permite reagir sobre a estrutura social, mantendo-a, modificando-a ou remodelando-a.

Apesar de se concordar com a definição de construção social da realidade proposta por Berger e Luckmann (1966) e do processo de construção e transformação dessa realidade que daí decorre, acredita-se que a definição de campo social proposta por Bourdieu (1996a) é mais dinâmica do que a de estrutura social em Berger e Luckmann (1966). Isso porque o campo social denota mais mobilidade aos sujeitos por representar as disputas que ocorrem cotidianamente nos campos de poder. Nesse caso, não se acredita, como postulam Berger e Luckmann (1966, p.238), que a realidade social seja tão determinante na atividade, na consciência e no funcionamento orgânico dos indivíduos. Essa crítica se apóia em Enriquez (1994), o qual é contra as teorias que enaltecem um determinismo absoluto dos processos sociais, mesmo defendendo a idéia de que é impossível analisar a conduta de um indivíduo sem referi-la à conduta estruturada social e culturalmente dos outros para com ele.

Na noção de identidade proposta por Ciampa (2001), reconhece-se a transformação como um processo inerente a qualquer ser humano, alguns à custa de muito trabalho, outros mais facilmente. Para Ciampa (2001), o grau de liberdade que um indivíduo tem para escolher (e ser escolhido por) uma personagem, ou identidade, tem relação direta com a quantidade de poder a que a personagem dá acesso. Tem relação também com a

consciência. Para ele, a questão da metamorfose implica reciprocidade à da consciência e a da não-metamorfose implica o inconsciente, a compulsão à repetição. Assim como Enriquez (1994) e Morin (1996), Ciampa (2001) também reconhece que a transformação total do indivíduo em sujeito, o que ele chama de “*o devir do homem-sujeito*” (p.182), é impossível, visto que uma identidade concretiza uma política e dá corpo a uma ideologia. Contudo, o autor acredita na invencibilidade da substância humana, ou seja, na possibilidade de mudanças significativas e qualitativas na identidade no sentido de transformar um indivíduo em sujeito.

É o que se percebe no caso pesquisado por Brito (2004) com enfermeiras-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte. A autora estudou a dinâmica identitária de enfermeiras-gerente no exercício de práticas gerenciais no contexto de novos modelos de gestão dos hospitais. Como resultado, a autora percebeu a forte inter-relação entre identidade profissional, identidade pessoal e identidade de gênero e verificou também como uma transformação da realidade profissional de uma mulher pode modificar a maneira como ela é vista e aceita por si mesma e pelos outros. Pois, conforme diz Ciampa (2001, p.186), “*à medida que vão ocorrendo transformações na identidade, concomitantemente ocorrem transformações na consciência (tanto quanto na atividade).*”

Ciampa (2001) avança ainda mais ao dizer que a metamorfose da identidade humana pode levar à metamorfose das organizações e instituições. Pois, em sua origem, uma organização ou uma instituição deve ser uma solução para um problema humano. Se o interesse dessa organização não mais convergir com o interesse da razão humana, ela se torna irracional para a humanidade e não mais é legitimada. Nesse sentido, o autor vê a identidade, além de uma questão científica, como uma questão política e, como tal, envolve o posicionamento dos indivíduos diante da realidade em que vivem.

Alguns preferem continuar vivos na sua mesmice, para servir de pasto à rapina. Outros encontraram seus esconderijos onde as águias não os alcançam. Mas há aqueles que acham que uma vida que merece ser vivida não é nem a da carniça, nem a da caça que se esconde. Querem deixar de estar acorrentados, libertar-se dos grilhões, da opressão; querem matar a águia no seu desespero, acabar com a rapinagem. Talvez nem mesmo matá-la precisariam; bastaria inverter a prisão, acorrentar a ave e colocá-la a serviço do homem. (CIAMPA, 2001, p.237)

Mas esse mundo, que permite a existência dos seres humanos como sujeitos, no sentido apresentado por Enriquez (1994), ainda não se sabe onde está. Precisa ser inventado. Para Ciampa (2001), entender a subjetividade talvez seja parte dessa tarefa.

Aqui, cabe ressaltar que o corte realizado por Enriquez (1994) entre os conceitos de indivíduo e sujeito é muito artificial, como o próprio autor sugere em seu trabalho. Assim, considera-se que não existam, na realidade, indivíduos, no sentido estrito proposto pelo autor, e que os sujeitos podem ser ativos ou passivos dependendo das infinitas possibilidades que se apresentam para eles em diversos momentos de suas vidas. A própria escolha por um comportamento passivo já pode ser uma evidência de que o sujeito optou por adotar esse tipo de comportamento. Logo, o papel do sujeito na dinâmica social envolve tanto momentos de atividade e de reflexão, como momentos de passividade e conformidade.

A discussão apresentada foi desenvolvida com o intuito de se tentar compreender a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda, pois, concordando com Davel e Vergara (2001), acredita-se que a subjetividade designa a interioridade da pessoa, a singularidade e espontaneidade do “Eu”, expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações. Por esse motivo, deve ser concebida como um fenômeno posicional e contingente produzido no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si.

A subjetividade é reconhecida por Collinson (1992) como componente central das relações sociais que ocorrem no interior das organizações e, por isso, tanto a subjetividade como a identidade devem estar integradas dentro de um quadro analítico mais complexo que abranja a estrutura, a capacidade de agir sobre a ação dos outros, a ação individual e coletiva. O autor defende também que, ao se integrar a subjetividade como um componente central de todas as relações sociais, tanto o alto escalão quanto os demais níveis de trabalhadores em uma organização devem ser tratados como sujeitos e como objetos das organizações que eles constituem, porém, considerando posições de poder assimétricas, desiguais e dinâmicas.

Assim, Collinson (1992) enfatiza a inter-relação entre poder e subjetividade, mas sem cair no determinismo que reduz os atores sociais a meros objetos das sociedades e das organizações das quais eles fazem parte, o que é criticado em obras tais como a de Crozier (1981) e de Crozier e Friedberg (1990). Collinson (1992) também não cai na armadilha de pensar que o sujeito só é sujeito quando é ativo e reflete conscientemente sobre seus atos, pois um ser como esse não existe. O autor examina a subjetividade no local de trabalho e sua relação com a reprodução das assimetrias de poder e considera que os membros da organização são atores habilitados e dotados de conhecimento tanto no sentido técnico quanto no social. Essa concepção vai de encontro à crítica de Levy (2001), quando propõe a substituição da noção de ator social pela de sujeito a fim de ressaltar as possibilidades de ação do sujeito nos processos sociais.

Collinson (1992) ainda vai mais longe ao propor a necessidade de se desenvolverem formas de investigação teóricas e empíricas mais detalhadas acerca da subjetividade e do poder para se explicar como, por que e com quais conseqüências as estruturas capitalistas e patriarcais de dominação se fazem presentes nas rotinas cotidianas do processo de trabalho.

Ou seja, o autor insere o gênero como outra variável de análise do poder e da subjetividade nas organizações.

Seguindo a linha de estudos de poder, subjetividade e gênero, Rouleau (2001) também aponta a necessidade de se compreender a dinâmica entre masculinidades e feminilidades e suas conseqüências nos jogos emocionais que são experimentados cotidianamente nas organizações. Nesse sentido, acredita que tanto a emoção como o gênero são processos-chave para sustentar qualquer tipo de mudança organizacional mais profunda.

Rouleau (2001) acrescenta, entretanto, que devem ser pesquisados mais pontos de referência para se compreender o “Eu” como lugar de produção e de reprodução de uma subjetividade ancorada nas emoções e no gênero. Um desses pontos, segundo a autora, é o processo de subjetivação, o qual possibilita a tomada de consciência por parte do sujeito da maneira pela qual gênero e emoção estão intrinsecamente ligados à ação, às normas e regras, pois se trata de uma propriedade estrutural dos sistemas sociais que permite, partindo do “Eu”, integrar os *outros*.

Remetendo a Morin (1996), segundo o qual o processo de subjetivação envolve a objetivação do “Eu” em “Eu Mesmo”, ou seja, implica a construção de uma identidade por parte do sujeito, acreditou-se ser possível entender como as relações de poder entre homens e mulheres em um campo social específico são marcadas pelas relações de gênero e se expressam em suas subjetividades.

Trazendo a teoria para a análise do espaço social, pretendeu-se no nível microsocial captar aspectos da subjetividade individual, do indivíduo/sujeito e de seu *habitus*, relacionados a um contexto sócioorganizacional específico, o que envolveu a percepção desse indivíduo/sujeito sobre o contexto e sobre suas práticas no cotidiano, em

relação a si mesmo, aos outros e ao mundo: quais suas estratégias de convivência, como ele utiliza os recursos de poder de que dispõe ou como ele percebe a dinâmica das relações de poder e de gênero que perpassa seu dia-a-dia. No nível macrosocial buscou-se compreender o campo social e de poder que envolve esse indivíduo/sujeito, no caso, a organização, em que ocorrem as relações de poder e de gênero. Implicou compreender, portanto, as estruturas objetivas presentes nesse campo (instituições, linguagem, discursos, cultura, ritos, etc).

Apesar de se ter como foco de estudo nesta pesquisa as relações de poder e gênero das mulheres policiais na Polícia Militar e por ser uma tese na área da Administração, destaca-se a importância de se perceber a inserção do empregado em um campo específico: a organização, considerando suas relações com colegas de trabalho, superiores e subordinados, bem como com as estruturas desse campo de poder. Entretanto, não se pode desconsiderar os aspectos mais específicos que norteiam a conduta desses empregados e que, no nível microssocial, referem-se às suas experiências como indivíduos/sujeitos em relação com o mundo. O importante é ter em mente que o gênero, diferentemente do sexo, é construído socialmente e, como tal, envolve o estabelecimento e a perpetuação ou transformação de relações de poder e a construção de novas identidades.

No próximo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Qualquer pesquisa requer explicações detalhadas sobre o caminho teórico-metodológico que o pesquisador percorreu para alcançar os objetivos que orientaram a sua investigação. A escolha do método a ser utilizado num trabalho científico está intimamente relacionada à natureza do problema a ser investigado e à postura teórico-metodológica do pesquisador. Morgan (1983a; 1983b), ao discutir a escolha do método científico, procura demonstrar como a visão de mundo e o conjunto de valores que orientam a ação do pesquisador influenciam as decisões relativas às estratégias de pesquisa e de produção de explicações para fenômenos organizacionais estudados. Para esse autor, a compreensão da opção teórico-metodológica passa pelo entendimento dos pressupostos que norteiam as práticas de pesquisa. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa, o que inclui a natureza e a estratégia da investigação, e os procedimentos de coleta e de análise de dados utilizados.

3.1. Natureza e estratégia da investigação

No desenvolvimento da tese, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver aspectos como a complexidade das experiências pessoais e das relações de poder e de gênero no espaço organizacional, que não deixa de ser um espaço de interação social (BOGDAN e BIKLEY, 1994; OLIVEIRA, 1997). Esse tipo de pesquisa vai além de uma visão relativamente simples, superficial e estética, buscando as raízes das questões, sua existência e suas relações, considerando um quadro amplo do sujeito como ser social e histórico (DEMO, 1987).

De acordo com Alves (1991), a abordagem qualitativa oferece condições para se captar o sentido dado pelos sujeitos na ação, privilegiando o “vivido” (p.63). A realidade, nesse caso, é percebida como uma construção social da qual o investigador participa, compreendendo os fenômenos numa perspectiva que leva em consideração suas influências recíprocas e interações numa dada situação. Essa perspectiva, portanto, exclui a possibilidade de se identificarem relações lineares de causa e efeito e de se fazerem generalizações de tipo estatístico.

Um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é 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; LEENDERS e ERSKINE, 1989; STAKE, 1994; GIL, 1996; VERGARA, 1998; LAVILLE e DIONE, 1999; ALENCAR, 1999).

Para Stake (1994), o estudo de caso não é, em si, uma escolha metodológica mas a escolha de um objeto a ser estudado. Segundo o autor, um caso pode ser:

- a) um único indivíduo desempenhando uma ação específica;
- b) um conjunto de indivíduos desempenhando diferentes ações;
- c) um programa ou projeto em que está envolvida uma pluralidade de atores sociais de distintas organizações, desempenhando diferentes ações;
- d) experimentos, por exemplo, conduzidos nas áreas de educação, psicologia ou recursos humanos; ou
- e) um balanço de uma empresa ou balanços de empresas em momentos ou contextos específicos.

Situações dessas naturezas podem se transformar em um caso ou em casos e, como tais, podem ser analisadas com base em diferentes paradigmas, utilizando diferentes

técnicas de pesquisa, embora Stake (1994) afirme que a idéia de estudo de caso, de modo geral, esteja vinculada à abordagem interpretativa. O autor atribui tal vinculação ao fato de que, ao procurar compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às de outros atores, as pesquisas que se fundamentam nessa abordagem trabalham com cenários sociais bastante específicos, ou seja, casos.

Yin (1989) concorda que o estudo de caso vem sendo utilizado amplamente em pesquisas da área das Ciências Sociais. Para o autor, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa nos estudos organizacionais e gerenciais, pode contribuir para a compreensão de fenômenos complexos, nos níveis individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo a preservação das características significativas dos eventos da vida real. Contudo, Yin (1989) discorda de Stake (1994) ao afirmar que um estudo de caso pode tratar de evidências tanto qualitativas quanto quantitativas e, portanto, também é muito utilizado em estudos fundamentados no paradigma positivista. De fato, Murray (1974), Henderson & Rado (1980) e Patton (1990) consideram que, independentemente do paradigma, os estudos de caso têm um papel importante nas Ciências Sociais como iniciadores de teorias.

Yin (1989) classifica o estudo de caso em exploratório, descritivo e explanatório. Num estudo de caso exploratório, procura-se levantar questões e hipóteses para outros estudos; num estudo de caso descritivo, busca-se estabelecer associações entre variáveis, normalmente de caráter quantitativo; e num estudo de caso explanatório, ou explicativo, desenvolver-se-ão explicações sobre um determinado fenômeno.

Na elaboração de um estudo de caso, Yin (1989) ressalta a observação de quatro componentes: a definição da natureza das questões de pesquisa; a definição das proposições teóricas pelas quais serão norteadas a investigação das questões de pesquisa; a definição da

unidade de análise; e a associação da análise dos dados aos propósitos do estudo e aos critérios adotados para a interpretação dos resultados da pesquisa.

Como toda estratégia metodológica, o estudo de caso sofre algumas críticas. Uma delas é baseada no argumento de que no estudo de caso, não se permitem generalizações devido à sua pouca representatividade e conseqüente incapacidade de encontrar todas as dimensões de um fenômeno em um único contexto (STAKE, 1994).

Entretanto, a dificuldade de permitir generalizações deve ser entendida menos como uma limitação e mais como uma característica própria ao método. Além disso, tanto Murray (1974) e Patton (1990), como Yin (1989), consideram que a análise de diferentes casos pode proporcionar generalizações, na medida em que

- 1) os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas em diferentes contextos;
- 2) o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que necessita ser comprovada em diversas instâncias ou situações específicas, o que Yin (1989) denomina de generalização analítica;
- 3) os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

Dessa forma, ainda que não fosse possível estabelecer generalizações a partir dos estudos de caso, eles podem estimular a busca de situações mais tangíveis do que as oferecidas pelos modelos e teorias, ao mostrarem que circunstâncias específicas podem apresentar grandes variações em decorrência de suas complexidades múltiplas (MURRAY, 1974).

Ainda segundo Yin (1989), pode-se maximizar os resultados de um estudo de caso mediante a utilização de várias técnicas de coleta de dados, a manutenção de um

encadeamento entre os dados coletados e os propósitos do estudo, e a criação de um banco de dados para a documentação do estudo de caso. Trata-se do procedimento que Triviños (1992) denomina de triangulação.

Diante do exposto, o estudo de caso explicativo foi o método escolhido para a presente investigação, a qual esteve circunscrita ao conjunto das policiais militares do policiamento operacional do Oitavo Comando Regional da Polícia Militar de Minas Gerais.

A escolha do universo onde se realizou o trabalho - a Polícia Militar de Minas Gerais - se deu em função de essa organização ter sido originalmente constituída só por homens e por ter permitido o acesso das mulheres em seus quadros de pessoal somente a partir de 1981 (PEREIRA, 1981). Além disso, trata-se de um espaço organizacional regido por condutas específicas, caracterizadas pela rigidez de seu regulamento e código de ética.

Optou-se por desenvolver a pesquisa apenas na capital do estado em decorrência do maior contingente de policiais em Belo Horizonte em relação às outras cidades de Minas Gerais, do tamanho da cidade, bem como da impossibilidade de tempo e de recursos para se realizar a pesquisa em todos os RPM's da PMMG.

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 (anexos A e B) à época da realização da coleta de dados, janeiro, fevereiro e março de 2005. Essas 137 policiais femininas encontravam-se distribuídas entre os seis Batalhões de PM que compõem a 8ª Região na seguinte proporção: no 1ºBPM havia duas oficiais e 34 praças; no 5º BPM, uma oficial e 17 praças; no 13º BPM, duas oficiais e 18 praças; no 16º BPM, três oficiais e 14 praças; no 22º BPM, 15 praças; e no 34º BPM, seis oficiais e 22 praças, todas atuando no policiamento operacional.

As policiais do policiamento operacional foram escolhidas por se tratar de uma função classificada como atividade-fim da PMMG, relacionada diretamente à promoção da segurança pública e de prestação de serviços à comunidade. Esse recorte foi estabelecido por se acreditar que a mulher enfrenta maiores dificuldades de inserção nesse tipo de atividade operacional do que nas chamadas atividades-meio da Polícia Militar, destinadas ao apoio à atividade-fim. Além disso, as atividades-meio, em sua maioria, envolvem serviço administrativo, de telefonia, recepção, almoxarifado, etc. e a inserção feminina nesse tipo de serviço, além de ser mais aceita a cada dia, já tem sido bastante estudada (BELLE, 1993; STEIL, 1997; MELO, 2001; 2002a). A policial que atua no policiamento operacional exerce uma função normalmente atribuída ao sexo masculino, o que torna interessante e relevante o estudo de seu trabalho para a ampliação do campo de estudo das relações de gênero nas organizações. Cabe ressaltar a dificuldade de se estabelecer esse recorte entre as policiais da atividade-fim e as da atividade-meio, por se tratar de uma divisão tênue e constantemente em alteração na organização, principalmente pelo número relativamente pequeno de policiais femininas, o que ocasiona seu constante remanejamento entre companhias, sessões e funções.

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). Como se pretendeu estudar as relações da policial na organização, acreditou-se necessário ouvir aqueles com quem ela se relaciona mais freqüentemente no cotidiano de trabalho.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa foi conduzida em duas etapas. Uma etapa preliminar foi destinada a contextualizar a organização e a inclusão de mulheres no quadro da PMMG. Essa etapa consistiu de *entrevistas não estruturadas* com seis membros da PMMG considerados pessoas-chave para fornecerem as informações desejadas. Entre esses membros estavam comandantes ou ex-comandantes da Polícia, policiais relacionados ao setor de recursos humanos da organização e policiais femininas que foram membros das primeiras turmas de mulheres a ingressarem na PMMG. Também foram entrevistados quatro professores e pesquisadores especialistas em estudos sobre a Polícia da Fundação João Pinheiro, escola responsável por lecionar cursos de especialização aos oficiais da PMMG.

Esses entrevistados foram escolhidos intencionalmente, de acordo com a importância atribuída à contribuição deles para a pesquisa (LAVILLE e DIONE, 1999). A opção por *entrevistas não estruturadas* nessa fase deveu-se ao escopo exploratório que se pretendia com elas, deixando os entrevistados à vontade para falarem sobre o que lhes parecia mais importante acerca do tema da pesquisa (ALENCAR, 1999). As entrevistas partiram de uma única solicitação – “Fale sobre a organização Polícia Militar e sobre o ingresso de mulheres na organização” – e foram desdobradas de acordo com o assunto abordado pelos entrevistados, privilegiando aspectos contidos num roteiro formulado a priori, tais como: as características específicas da organização policial militar, o perfil ideal de policial, os motivos pelos quais as mulheres entraram na Polícia, e o trabalho feminino na Polícia. A legenda utilizada para os trechos dessas entrevistas de contextualização utilizados na análise de dados foi: “Econtex”, acompanhada do número atribuído ao entrevistado.

Nessa primeira etapa da pesquisa, também foram buscados dados secundários sobre a PMMG, sobre o ingresso das policiais e o contingente feminino na organização em

publicações oficiais, em monografias desenvolvidas nos cursos de especialização de oficiais e em publicações de analistas externos especialistas em organizações militares.

Na segunda etapa, fez-se a abordagem aos sujeitos centrais e secundários da pesquisa, em cujo desenvolvimento valeu-se da triangulação de algumas técnicas de pesquisa, a serem relatadas a seguir.

1) Realização de *entrevistas semi-estruturadas* com os sujeitos centrais e secundários gravadas com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas seguiram um roteiro previamente estruturado que permitia conservar uma certa padronização das perguntas sem impor opções de respostas, além de admitir ao entrevistado formular respostas pessoais que melhor expressassem sua subjetividade (VERGARA, 1998). A amostra dos sujeitos centrais da pesquisa foi composta por 33 policiais femininas do policiamento operacional - nove oficiais e 24 praças. Essas policiais foram selecionadas por um processo de amostragem intencional por conveniência, de acordo com a disponibilidade de cada uma delas para responder às *entrevistas semi-estruturadas* (LAVILLE e DIONE, 1999). Destaca-se, contudo, que houve preocupação com a proporção de entrevistadas selecionadas em cada um dos seis Batalhões de Polícia e com a sua representatividade em níveis hierárquicos. Distribuídas entre os seis Batalhões, foram entrevistadas duas oficiais e quatro praças no 1º BPM, uma oficial e três praças no 5º BPM, uma oficial e quatro praças no 13º BPM, duas oficiais e quatro praças no 16º BPM, quatro praças no 22º BPM, e três oficiais e cinco praças no 34º BPM. O tamanho dessa amostra atendeu os critérios da repetição de informações (TRIVIÑOS, 1992), segundo o qual, quando as informações obtidas começam a se repetir entre os entrevistados, podem-se encerrar as entrevistas. A legenda utilizada para os trechos das entrevistas com as policiais utilizados na análise de dados foi: “Efem”, acompanhada do número atribuído à entrevistada.

A amostra dos sujeitos secundários foi selecionada por indicação dos sujeitos centrais. Para cada policial entrevistada, solicitou-se a indicação de um superior, um par e um subordinado, os quais, por critério de acessibilidade, foram escolhidos na proporção de um entrevistado de cada categoria em cada um dos seis Batalhões de Polícia em que se realizou a pesquisa, formando um total de seis superiores, seis subordinados e seis pares entrevistados. As legendas utilizadas para os trechos das entrevistas com colegas, superiores e subordinados foram, respectivamente, “Ecol”, “Esup” e “Esub”, acompanhadas do número atribuído ao entrevistado.

Os roteiros das entrevistas com sujeitos centrais e secundários da pesquisa estão, respectivamente, nos apêndices 1, 5, 6 e 7. Juntamente com as entrevistas, os entrevistados foram solicitados a preencher questionários de identificação com dados como idade, estado civil, tempo de trabalho na organização, patente, etc. Esses questionários estão nos apêndices 2 e 4. Aos entrevistados também foi solicitado que assinassem um termo de compromisso com a pesquisa, o qual está no apêndice 3.

Com a realização das entrevistas, pretendeu-se captar aspectos inerentes à percepção dos sujeitos centrais e secundários, acerca das especificidades da organização e de suas estruturas objetivas e subjetivas, das relações de poder em seu interior e também da produção e reprodução das relações de gênero nesse espaço social. Buscou-se também conhecer aspectos das estruturas mentais (*habitus*) das entrevistadas, bem como das formas de socialização por que passaram que mais marcaram suas trajetórias. As entrevistas serviram também para identificar sistemas de diferenciações, modalidades instrumentais adotadas, formas de institucionalização, graus de racionalização presentes no cotidiano das policiais e o papel das policiais como sujeitos em suas relações.

2) A *pesquisa documental* foi empregada na verificação de aspectos da organização, principalmente no que se refere aos fundamentos disciplinares, expressos pelo código de ética e o regimento da Polícia Militar, os quais estão incorporados às políticas de gestão da força de trabalho e a rituais, práticas e eventos formais e informais de interação social. Foram analisados também relatórios do setor de recursos humanos, organograma e regulamento, com a finalidade de obter dados sobre a trajetória da mulher na organização, bem como conseguir informações qualitativas e quantitativas complementares acerca do contingente de membros da mesma e das estruturas objetivas e subjetivas presentes nesse campo de poder (TRIVIÑOS, 1992; COVALESKI *et al.*, 1998).

3) Além das entrevistas, e da análise documental, acreditou-se imprescindível para a coleta de dados a utilização da técnica de *observação não participante* (VERGARA, 1998) ao cotidiano de trabalho das policiais estudadas e à 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. A fundamentação teórica desta tese fez necessária a adoção de uma multiplicidade de técnicas de coleta de dados que fossem capazes de operar a complexidade que envolveu a pesquisa, entre elas, a observação dos sujeitos em estudo no meio em que estão inseridos. Para tanto, utilizou-se um caderno destinado às anotações de campo, o que trouxe subsídios para o momento de análise. Essa técnica foi facilitada, visto que as entrevistas e a análise documental foram realizadas no ambiente de trabalho das policiais. Outro fato que proporcionou facilidade para observação foi o de se ter morado, durante o período de Doutorado no Hotel de Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais, situado junto ao Clube dos Oficiais da PM e dentro da Academia de Polícia onde são formados os oficiais da Polícia Militar e onde ocorrem diversas cerimônias da organização.

Com isso, obteve-se acesso ao convívio extratrabalho dos policiais, nos horários de refeições e quando do uso do clube, bem como a eventos de seu processo de formação. Ressalta-se, também a atuação como professora do CTSP (Curso Técnico de Segurança Pública), destinado à formação dos soldados (praças) da PM, no ano de 2002. Além de lecionar, procurou freqüentar festas e reuniões dos alunos, além de presenciar diversas vezes cerimônias de formação, desfile e hasteamento de bandeira, bem como outras atividades, tais como aulas de tiro e de táticas policiais.

4) Como uma fonte complementar de dados, foi utilizada a história oral. Meihy (2002) defende o uso da história oral, justificando que a suposta inexatidão, as interferências emocionais e os vieses variados a que os relatos estão sujeitos, são justamente o que interessa para o pesquisador. O autor argumenta que o interesse da história oral reside na emoção de quem narra e que o objetivo central da coleta desses depoimentos não se esgota na busca da verdade e sim na da experiência. Seguindo esse posicionamento, Thompson (1992) afirma que a importância do testemunho oral pode estar concentrada não na veracidade de um evento, mas na forma como ele é lembrado, o que o torna psicologicamente verdadeiro. Para Meihy (2002), a importância da história oral consiste no fato de ela tratar de impressões, aspectos subjetivos, fantasias e visões de mundo que implicam interpretações diferentes. Na história oral, por meio da memória individual, se busca o conhecimento do fenômeno social, à medida que se acredita que toda memória individual tem índices sociais que a justificam.

A escolha das fontes das histórias foi feita em um grupo definido de pessoas, qual seja, as policiais, os seus superiores, pares e subordinados entrevistados. A escolha se justificou pelas experiências comuns no trabalho operacional da Polícia Militar que vinculam esses sujeitos entre si, num processo que Meihy (2002) chama de “identidade

decorrente de memórias culturais” (p.68). Nesse processo, as experiências de cada um são autênticas e se equiparam às gerais mediante a construção de uma identidade comum. Preocupou-se, contudo, com a diversidade dos sujeitos ao se eleger tanto homens como mulheres policiais para os depoimentos, a fim de se valorizar as experiências individuais mesmo que dentro da vida comunitária na organização.

É interessante notar que, entre os diversos autores que escrevem sobre história oral ou a utilizam, não há um consenso sobre seu conceito. Alguns, como Verena (1990), entendem-na como uma metodologia de pesquisa. Para Queiroz (1988), a história oral é uma técnica de coleta de dados. Tentar chegar a um consenso é pouco relevante, na medida em que o uso da história oral depende do objetivo da pesquisa que se quer realizar. No contexto desta pesquisa, optou-se pela história oral temática entre as modalidades de história oral (história oral de vida, história oral temática e tradição oral). Isso por que, segundo Meihy (2002), a história oral temática é quase sempre utilizada como técnica de coleta de dados por ser a que mais permite articular diálogo com outros documentos e outras fontes de coleta, além de partir de um assunto – ou tema - específico e previamente estabelecido para captar uma versão do tema elaborada pelo entrevistado; no caso desta pesquisa, a policial militar feminina. Nessa modalidade, detalhes da história pessoal do narrador apenas interessarão se revelarem aspectos úteis à informação temática central. Assim, no final de cada entrevista, solicitou-se aos entrevistados que contassem uma história sobre a policial militar feminina.

As histórias, em sua maioria, relataram acontecimentos reais com a presença de policiais femininas: alguns fatos do início da participação das mulheres na corporação, sobre problemas de adaptação e preconceitos sofridos, mas muitos sobre a inserção, curiosidades e comportamentos heróicos das policiais. Optou-se por utilizar as histórias no

início das partes de apresentação dos resultados, como forma de introduzir o conteúdo dessas partes por meio de um relato de acontecimento elaborado pelos próprios sujeitos da pesquisa.

3.3. Plano de análise

Na análise dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo, técnica que tem sido muito utilizada na análise de comunicações nas ciências humanas e sociais. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1979, p.42)

Pela definição apresentada, a autora defende que a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseado na dedução, na inferência. Essa nova compreensão do material textual, que vem substituir a leitura dita “normal” por parte do leigo, visa a revelar o que está escondido, latente, ou

subentendido na mensagem. Logo, a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em pesquisas de cunho quantitativo, quanto qualitativo nas ciências sociais.

Segundo Minayo (2000), nas análises quantitativas, atenta-se para a frequência com que surgem determinados elementos nas comunicações, preocupando-se mais com o desenvolvimento de novas formas de procedimento para mensurar as significações identificadas. Por sua vez, os enfoques qualitativos voltam sua atenção para a presença ou para a ausência de uma característica, ou conjunto de características, nas mensagens analisadas, e permitem que o pesquisador apreenda a visão social de mundo por parte dos sujeitos, autores do material textual em análise.

Na classificação proposta por Bardin (1979), a análise temática ou categorial é uma modalidade de análise de conteúdo de cunho qualitativo. Consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias) segundo reagrupamentos analógicos. Com essas operações, visa-se a descobrir os núcleos de sentido, ou temas, com as quais compõem uma comunicação. Diferentemente das análises quantitativas de conteúdo, que busca-se atender o critério da repetição ao evidenciar as reincidências nos discursos, na análise temática, visa-se ao critério de relevância, segundo o qual devem-se ressaltar outros aspectos dos dados sem que, necessariamente, tenha havido sua repetição no conjunto do material coletado (TURATO, 2003).

Quanto às fontes de dados utilizadas para a análise, Bardin (1979) defende que a análise de conteúdo se aplica a diversos domínios, como o lingüístico escrito, o lingüístico oral, o icônico (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, etc.), e outros códigos semióticos, ou seja, tudo o que não sendo lingüístico pode ser portador de significações (música, objetos, comportamento, espaço, tempo, sinais patológicos, etc). Por esse motivo,

a análise de conteúdo se aplica tão bem à análise de entrevistas, documentos, histórias e de comportamentos observados, como no caso desta pesquisa.

A operacionalização da análise de conteúdo, propriamente dita, segundo Bardin (1979), vai depender especificamente do tipo de investigação a ser realizada, do problema de pesquisa que ela envolve e do corpo teórico adotado pelo pesquisador, bem como do tipo de comunicações a ser analisado. Cabe, portanto, ao pesquisador fazer o jogo entre as hipóteses, e entre a ou as técnicas e a interpretação. Diante desse fato, o processo de análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento:

1 – preparação do material: transcrição das fitas gravadas com as entrevistas segundo o roteiro de perguntas, considerando também o conjunto de observações realizadas e os documentos coletados, releitura do material e organização de acordo com a ordem proposta para a apresentação dos dados;

2 – pré-análise: organização e sistematização das idéias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final;

3 – análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas²⁵, composta pelas seguintes etapas:

a) tabulação quantitativa das entrevistas com a identificação das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com cada pergunta, com uso de estatística descritiva (frequência) e posterior construção de tabelas. Com esse procedimento, possibilitou-se uma visão quantificada das respostas das entrevistas e pode-se auxiliou no estabelecimento dos temas da etapa seguinte;

²⁵ Conforme prática desenvolvida no NURTEG (Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão, coordenado pela Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo) e publicada em relatórios de pesquisa (MELO, 2001; 2002a; 2002b; 2003).

b) tabulação qualitativa mediante análise temática, fundamentada em Bardin (1979) e Minayo (2000), com a definição de temas relacionados aos objetivos da pesquisa, também construídos com base nos dados obtidos, e estruturação de uma planilha, com a qual pôde-se fazer o agrupamento dos extratos de entrevistas mais representativos dos temas escolhidos, objetivando-se destacar a fala do entrevistado. Os temas, ou categorias centrais da pesquisa, por se basearem tanto nos objetivos previamente estabelecidos como nos dados coletados posteriormente foram obtidos mediante o que Vergara (2005) denomina de grade mista de categorização. A unidade de análise foi constituída por parágrafos e frases. No caso específico das histórias, cada história foi considerada uma unidade de análise. Na etapa de categorização temática, analisou-se analisar o conjunto de referências feitas pelos entrevistados em relação aos temas originados dos objetivos secundários e às suas ramificações, ou subtemas.

Com base nas categorias estabelecidas, foram organizadas as partes da apresentação dos resultados com seus temas centrais e subtemas, nas quais foram distribuídas as tabelas da tabulação quantitativa para ilustrar as análises feitas, considerando-se o referencial teórico proposto. Os temas e subtemas a partir dos quais a análise temática foi organizada são apresentados no quadro 3.

Quadro 3

Temas e subtemas utilizados na análise temática

| |
|---|
| 1. As estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder que envolve a Polícia Militar |
| Opiniões sobre a organização Polícia Militar (hierarquia, disciplina, etc) |
| Perfil do policial ideal |
| 2. Aspectos das estruturas mentais (<i>habitus</i>) das policiais pesquisadas, relacionados à sua socialização antes e depois de entrarem para a Polícia |
| Ingresso na PM (porque entrou, como foi, etc) |
| O aprendizado / socialização na PM |
| Trabalho das policiais femininas no início do policiamento feminino (como era, o que havia de diferente, etc) |
| 3. O trabalho operacional feminino na oitava região da Polícia Militar mineira |
| A carreira exercida na Polícia Militar |
| O cotidiano de trabalho |
| Relacionamentos |
| Vida pessoal x vida profissional |
| Dificuldades enfrentadas pela policial feminina |
| 4. Os sistemas de diferenciações, as formas de institucionalização, os tipos de objetivos, e as modalidades instrumentais adotadas (estratégias de inserção) pelas policiais quando do exercício do poder na organização |
| Formas de institucionalização e sistemas de diferenciações: mitos / ritos / símbolos que permitem ou reforçam a identificação e fatores de exclusão do grupo |
| Aspirações na carreira (objetivos) |
| O exercício do poder (formas, fontes e estratégias de inserção) |
| 5. Os graus de racionalização que envolvem as relações de poder e gênero que as policiais pesquisadas vivenciam e o seu papel como sujeitos nessas relações |
| Significados / metáforas de ser policial militar |
| A conscientização sobre a questão do gênero na organização |

Fonte: elaborado pela autora

Em uma etapa posterior, esses temas foram transformados em títulos e subtítulos da apresentação dos resultados da tese.

Antes de se partir para a apresentação dos resultados da pesquisa, no próximo capítulo, será apresentado o contexto em que se realizou a pesquisa: a Polícia Militar de Minas Gerais. Organização aqui concebida como um campo de poder onde as mulheres e homens policiais, sujeitos da investigação, desenvolvem suas relações.

4. A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: UM CAMPO DE PODER

*Mesmo que o sol queime a tua pele
Mesmo que a chuva molhe tua farda;
Lembra-te: és o guardião de uma sociedade que acredita e confia em ti.*
(Inscrição na parede do extinto BPTran – Batalhão de Polícia de Trânsito)

*A farda não é uma veste que se despe com facilidade e até com indiferença,
Mas uma outra pele, que adere à própria alma,
Irreversivelmente para sempre.*
(Inscrição na parede do Batalhão de Polícia de Eventos)

Nesta última parte do referencial teórico, apresenta-se a Polícia Militar de Minas Gerais, o campo social e de poder em que esta pesquisa se desenvolveu. Aqui são relatadas a origem da organização, suas singularidades, o perfil ideal esperado de policial militar, bem como alguns aspectos sobre a abertura da organização para a inserção de mulheres entre seus membros. Debatem-se, com isso, algumas dificuldades enfrentadas pela Polícia Militar atual e algumas de suas estratégias para alavancar um processo de modernização, entre elas, a permissão de mulheres em seus quadros.

4.1. A organização Polícia Militar de Minas Gerais

A PMMG está articulada por todo o território mineiro e consiste na única instituição pública que se faz presente nos 853 municípios e em 250 distritos do estado. O papel da Polícia Militar no sistema de defesa social envolve a garantia da Segurança Pública, mediante a preservação da ordem pública, com a finalidade de proteger o cidadão, a sociedade e os bens públicos e privados, coibindo ilícitos penais e as infrações administrativas. Desse modo, a Corporação não trata apenas de combater os efeitos da violência e da criminalidade, mas participa também efetivamente de programas

assistenciais destinados às crianças e adolescentes que se encontram em situações de risco social e pessoal, bem como a comunidades desassistidas em todo o território mineiro, seja mediante campanhas desenvolvidas com a população, organização de doações, atendimento a menores de rua, entre outros programas de ação (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2005).

A polícia mineira surgiu no século XVIII, quando, impulsionadas pela cobiça do ouro e pedras preciosas encontrados nas Minas Gerais, expedições oriundas de outros lugares mais desenvolvidos, como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e até mesmo Portugal afluíram para a província. Assim, com a finalidade de impedir a sonegação de impostos e a institucionalização da violência, bem como erradicar o clima de agitação instalado na capitania, o governador Pedro Miguel de Almeida - o Conde de Assumar - recorre ao rei de Portugal, que envia a Minas Gerais duas Companhias de Dragões, constituídas somente de portugueses. Contudo, tão logo aqui chegaram, esses exércitos foram contaminados pelo sonho da riqueza fácil e trocaram as armas pelo garimpo (MARCO FILHO, 1995).

Diante do enfraquecimento das Companhias de Dragões e de seu desempenho insatisfatório, o governador de Minas Gerais - Dom Antônio de Noronha - extinguiu-a, criando, no dia 9 de junho de 1775, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em cujas fileiras foram alistados somente mineiros, que receberiam seus vencimentos dos cofres da capitania. À Força recém-criada, caberia cumprir missões de natureza militar, mediante ações e operações de enfrentamento dos tumultos, insurreições e defesa do território da capitania e da Pátria, e, de natureza policial, na prevenção e repressão de crimes, mantendo em ordem a população. Após o estabelecimento da República, houve também a

militarização da Força Pública Mineira e o surgimento das “Guardas-Civis”, encarregadas do policiamento ostensivo (MARCO FILHO, 1995).

Com o passar do tempo, foi garantida às Polícias Militares a Missão Constitucional de Manutenção da Ordem Pública, dando-lhes exclusividade do planejamento e execução do policiamento ostensivo, com substancial reformulação do conceito de "autoridade policial". Assim, define-se a atividade-fim da Polícia Militar de Minas Gerais que consiste em *“exercer a Segurança Pública, mediante policiamento ostensivo fardado, assegurando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”* (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2005, p.2).

A organização está hierarquizada, nos níveis estratégico, tático e operacional, sendo departamentalizada funcionalmente entre atividade-fim e atividade-meio, e operacionalmente por território, segundo a localização geográfica de suas unidades, articulando-se em dez regiões e outras diversas áreas, subáreas e setores, chamados de: Destacamento, Pelotão, Companhia, Batalhão, Comandos Regionais e Comando Geral.

A sua atividade-fim está diretamente relacionada à função de segurança pública, enquanto a atividade-meio envolve os setores destinados a fornecer apoio àqueles que executam a atividade-fim, como lidar com a parte administrativa da PMMG. Na figura 2, observam-se a organização da PMMG, contemplando os três níveis principais de decisão, estruturados no contexto militar, sob o enfoque da atividade operacional e da atividade administrativa ou de apoio.

FIGURA 2 – Organização da PMMG



Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2005, p.1)

A PMMG em Belo Horizonte está situada na 8ª Região da Polícia Militar, também denominada Comando de Policiamento da Capital - CPC, tendo sob sua responsabilidade a capital mineira e os municípios de Ibirité, Sabará e Caeté. O CPC é composto por seis batalhões de área (1º BPM – região Santa Efigênia, 5º BPM – região Gameleira, 13º BPM – região Planalto, 16º BPM – região Santa Tereza, 22º BPM – região Santa Lúcia e 34º BPM – região Caiçara) e sete unidades especializadas (Companhia Independente de Polícia de Trânsito, Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Batalhão de Polícia de Eventos, Companhia de Polícia de Guardas, Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas, Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo e 4ª Companhia de Missões Especiais).

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte, encontra-se a 7ª CRPM, sediada na cidade de Contagem. Criada para aliviar operacional e administrativamente a 8ª Região. Abrange os municípios da Região Administrativa Central, excetuando-se Belo Horizonte, Ibirité, Sabará e Caeté, além da Região Administrativa do Alto Rio das Velhas,

representada hoje pelo 25º BPM em Sete Lagoas. No interior do estado, a Polícia Militar está articulada em outras oito regiões, sendo subordinadas a elas 47 unidades.

Ainda em Belo Horizonte existem diretorias de finanças, de recursos humanos, apoio logístico, o Comando Geral da Polícia Militar, e o Estado Maior da Polícia Militar. O chefe do Estado Maior tem um staff para coordenar todas as ações da Polícia Militar: as ações de recursos humanos, de inteligência, de operações, de logística, de orçamento, finanças, informática e de atividades especializadas como policiamento ambiental, policiamento rodoviário. Ele faz as grandes diretrizes, a grande doutrina. O comandante geral é uma figura eminentemente política. Ele exerce também atividades de direção e coordenação interna, mas é muito mais uma atividade política de representatividade da instituição Polícia Militar.

Dois aspectos importantes norteiam a conduta dos membros da organização como pilares básicos: a hierarquia e a disciplina, os quais estão contidos no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar - RDPM (Anexo C). Souza (2001) indica que um grande número de policiais as considera necessárias e fundamentais para a existência da PM. Para Silva Neto (1997), o poder hierárquico na Polícia tem mais valor que o conhecimento, o que regula e tipifica as relações entre seus membros. A hierarquia, segundo Leiner (1997), permite o mapeamento total da instituição sobre como as relações do grupo são percebidas e realizadas. Ela consiste nas seguintes divisões em ordem crescente de autoridade: soldado, cabo, terceiro-sargento, segundo-sargento, primeiro-sargento, subtenente, cadete, aspirante-a-oficial, segundo-tenente, primeiro-tenente, capitão, major, tenente-coronel, coronel.

A hierarquia e a disciplina rigorosas da PM, contudo, sofrem algumas críticas. De acordo com Soares (2001), o regimento disciplinar das polícias militares é draconiano ao

desrespeitar os policiais como profissionais e cidadãos. As punições são mais severas quando se trata de atrasos de horário e de problemas com uniformes do que com ações de extorsão, assassinato e improbidades administrativas, cuja investigação é protegida pelas estruturas burocráticas e corporativas das corregedorias.

Também, 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 Polícia Militar sinalizam para um processo de formatação da subjetividade nos termos de um modelo hegemônico e de uma impossibilidade de ruptura com esse modelo. Esses processos de socialização destinam-se a incutir o perfil esperado de um policial nos candidatos a policiais recém-aprovados nos concursos.

4.2. A socialização dos policiais e o perfil do policial ideal

Os policiais militares ingressam na Polícia Militar como praças, ou como oficiais, em concursos públicos diferenciados. Ao ser aprovado no concurso para praça, o futuro soldado é matriculado no Curso Técnico de Segurança Pública (CTSP) com duração de 18 meses em horário integral. O curso realiza-se em espaços da própria PM em companhias-escolas distribuídas nas sedes das Regiões Militares de Minas Gerais e, segundo Souza (2001), representa formalmente a iniciação do indivíduo na cultura militar.

Para o acesso a cargos superiores, os praças podem participar de outros cursos internos na PM, conforme preencham os pré-requisitos. Entre esses cursos estão o Curso de Formação de Cabos (CFC), o Curso Especial de Formação de Sargentos (CEFS) e o curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS). Souza (2001) entende esses cursos como parte do reforço na introjeção de conhecimentos e valores da organização.

O acesso dos praças ao oficialato, entretanto, é bem mais limitado, o que denota a forte separação entre as classes na Polícia. A opção para os sargentos que querem se tornar oficiais é concorrerem em concurso público para oficiais, em condições iguais com os civis, ou fazerem concurso interno para o CHO, Curso de Habilitação de Oficiais, que é um curso muito concorrido e com poucas vagas para quem tem mais de 15 anos como praça e quer ser oficial.

Muniz (1999) comenta que a socialização da cultura militar é mais forte no ciclo dos oficiais do que no dos praças. De fato, o tempo de formação dos oficiais é bem maior que o dos praças. O CFO, Curso de Formação de Oficiais, atualmente, tem a duração de três anos em regime escolar integral com atividades escolares extraclasse inclusive aos sábados, domingos e feriados. Muniz (1999) acredita que os maiores representantes da cultura policial são os oficiais, responsáveis por sustentar as tradições policiais militares e de reproduzirem de forma mais explícita e convicta a personalidade policial militar. Após o CFO, os oficiais passam também por outros cursos para galgarem posições da hierarquia militar, os Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), com nível de pós-graduação em Segurança Pública e, para ascenderem a coronel e assumirem funções e cargos próprios de comando e Estado-Maior, o CSP-CEGESP, Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública.

Souza (2001) destaca que a vigilância exercida sobre o aluno cadete no CFO é intensa e o tempo livre concedido a eles é mínimo. Essa espécie de enclausuramento por que passam os faz distinguir entre dois mundos: o militar (interno) e o civil (externo). O processo de socialização os faz sentir que o mundo interno é o ideal, enquanto no mundo externo, há desordem e falta de seriedade. Além disso, a necessidade de estarem à disposição 24 horas por dia, remete à idéia que são objetos de propriedade da organização.

De acordo com Brito e Brito (1996), o processo de socialização de recrutas tem como principais símbolos cultuados as divisas de autoridade e a farda, além de envolver alguns ritos de passagem de civil para militar. Entre esses ritos, destacam-se o de isolamento, que é a separação do recruta de seu “mundo civil”; os de regulação, que utilizam punições como a prisão temporária em casos de desobediência; os de despojamento, como os “ranças”, com uso de pressão física e psicológica como forma de indução de humildade; e o de agregação do recruta à organização, representado por sua formatura.

Entre os símbolos da Polícia Militar, a farda é apontada por Soares (2001) como o de maior representação. Ela se relaciona ao mito da indestrutibilidade ao fazer com que os policiais se sintam como super-homens, como imortais. A farda separa os militares daqueles que não o são: os civis, muitas vezes vistos também como os “inimigos” que, em casos de guerra (greves, distúrbios, protestos), devem ser coibidos.

Um dos ritos que se destaca no processo de socialização na Polícia é a Jornada de Instrução Militar (JIM), também conhecida como “ranca”, praticada pelas polícias de vários estados. Albuquerque e Machado (2001) consideram a JIM como uma expressão da tensão existente na Polícia Militar entre a implementação de um novo quadro curricular e de uma

nova mentalidade voltada para a modernização, e a reprodução de valores tradicionais relacionados ao militarismo.

A JIM envolve a vivência de imersão dos alunos e alunas da Academia de Polícia, durante alguns dias, em algum local isolado de mata ou campo sob a orientação de instrutores oficiais e praças. Essa forma de treinamento conjuga técnicas de sobrevivência na selva com ensinamentos antiguerilha num ritmo estressante, baseado em táticas que estimulam a ansiedade e o medo e produzem um estado psicológico de absoluta alerta emocional.

Apesar de se tratar de apenas uma atividade extracurricular da formação dos policiais, treinamentos como a JIM visam a transmitir uma identidade profissional militarista, ao mesmo tempo em que invertem e debilitam os conteúdos do novo currículo oficial da Academia e da modernização da identidade da organização. Segundo Albuquerque e Machado (2001), a JIM valoriza o perfil do policial “selvático”, herói e guerreiro que ultrapassa seus limites, uma postura violenta e antidemocrática que se acredita necessária à manutenção da ordem pública. Porém, para que essa identidade da selva surja, ela deve se opor à identidade que no novo currículo, tenta-se sustentar sobre o novo perfil do policial, baseado em disciplinas ligadas à administração, à teoria das organizações ou à psicologia social, tais como liderança, trabalho em equipe e processos democráticos de gestão.

A esse respeito, Muniz (1999) afirma que os policiais em seus primeiros dias de trabalho nas ruas aprendem que devem esquecer o que aprenderam na escola e nos manuais e se permitirem produzir alguns “arranhões” no código disciplinar.

A cultura da organização militar, para Listgarten (2002), é marcada por mitos que configuram uma idéia de superioridade do policial em relação ao ambiente que o cerca.

Para a autora, o herói é o modelo, o ideal a ser buscado pelo policial militar, vinculado intimamente ao elemento virilidade. Nesse contexto, cabe ao policial militar demonstrar coragem e aversão ao medo.

A própria canção da Polícia Militar (MARCO FILHO, 1995, p.98) em alguns de seus trechos, exalta esses valores de heroísmo, força e virilidade cultuados na organização.

*Somos a aurora,
Rútila chama,
Luz que derrama
Felicidade,
Brados de outrora,
Paz, liberdade
Por isso honremos
Nossos varões,
Pelas ações,
Já consagrados.
Fortes marchemos,
Eia, soldados!
Os passos desses heróis
São faróis
Que segurança nos dão
E razão,
Nós seguiremos e cada vez mais
Paz queremos em Minas Gerais*

Essa noção de superioridade entre militares e civis pregadas pelos dogmas da Polícia, contudo, vem se transformando. Souza (2001) verifica, atualmente, uma mudança na percepção dos civis por parte dos policiais militares, relacionada à lógica de se clientelizar o cidadão propagada pelo mercado. Por essa lógica, o civil deixa de ser visto como um “inimigo” para ser um cliente, cujos interesses relativos à segurança pública devem ser atendidos pela PM. Para a autora, se antes havia maior preocupação com o cumprimento do Regulamento Disciplinar, hoje existe uma grande atenção à prestação de serviços. Souza (2001) atribui essa mudança a um indício de que a PM esteja se voltando para uma abordagem mais policial do que militar à questão da segurança pública. De fato,

percebem-se mudanças em curso na Polícia Militar advindas de diversos fatores, entre eles, a necessidade de modernização da organização.

4.3. A modernização na Polícia Militar e o ingresso de mulheres em seus quadros

Segundo Souza (1999), a Polícia Militar de Minas Gerais vem, desde a década de 80, passando por uma séria crise financeira, acarretada pelo baixo investimento do Estado e pela ausência de uma política eficaz na contenção dos aumentos das taxas de criminalidade e na garantia de segurança. Essa falta de investimento refletiu-se, nos anos 90, numa frota de veículos parcialmente estragada e parada no pátio da instituição, na insuficiência de equipamentos de comunicação e segurança para toda a tropa, e em um reduzido quadro de pessoal, ainda insatisfeito e desmotivado pelos baixos salários.

A insatisfação e a desmotivação dos policiais culminou num movimento que marcou a história da organização: a greve dos praças em 1997. Souza (2001) afirma que esse movimento trouxe à tona uma série de insatisfações relacionadas não somente à questão salarial, mas também à modificação do Regulamento Disciplinar (RDPM) com maior valorização dos praças. A autora sugere que a politização dos praças não alterou apenas a imagem interna da Polícia, mas também refletiu-se nas relações de trabalho dos policiais, os quais se mostraram como sujeitos com direitos políticos, não mais aceitando ser submetidos a um processo de socialização que mais se parecia com um adestramento para a docilização de seus corpos.

Em concordância com as reivindicações dos policiais, Soares e Sento-Sé (2001) argumentam que de nada adiantam esforços de modernização logística, aquisição de equipamentos, recuperação de instalações, implantação de novos recursos e aproximação

dos policiais com as comunidades, se não houver um tratamento especial para esses profissionais, no que se refere à concepção do trabalho do policial e do treinamento que devam receber. Para os autores, a redefinição dos métodos de treinamento deve envolver a noção de que o profissional de polícia deve ser um servidor público altamente qualificado e valorizado por seu trabalho, e deve focar três aspectos cruciais da atividade de policial: o policiamento operacional, para dar respostas rápidas a demandas localizadas; a atividade investigativa, de responsabilidade da Polícia Civil; e o policiamento comunitário, estratégia fundamental tanto para a eficiência quanto para a aproximação entre Polícia e comunidade.

Souza (1999) afirma que a polícia comunitária surge nesse contexto e é interpretada como uma fonte alternativa e viável para canalizar recursos para a organização policial, sem querer com isso diminuir o interesse político da organização em resgatar sua legitimidade com os cidadãos.

Segundo Cruz (2005), as novas tendências das organizações policiais quanto à sua estruturação e produção do serviço de polícia procuram a superação do modelo tradicional e, em geral, envolvem a aproximação com a comunidade. No modelo tradicional destacam-se aspectos como: policiais periodicamente transferidos para novos setores ou serviços, a falta de informação para os policiais que operam nas ruas, relações de formalidade com a comunidade, e prevalência de ações reativas e repressivas. Essas estratégias tradicionais, segundo Skolnik e Baley (2001), não reduzem o crime nem tranquilizam a população. Sua real efetividade depende da maior proximidade entre a Polícia e a sociedade.

Na aproximação da Polícia com a comunidade, Monjardet (2003) ressalta como necessária, aos policiais que agem nos bairros a delegação formal da autoridade decisional de que precisam para agir, ou seja, devem ter autonomia prática e capacidade para decidirem prioridades locais, horários de trabalho mais bem adaptados à situação local e às

demandas do público. Além disso, os policiais devem ter um papel direto de animação, de conselho e de apoio às associações de bairro, assegurando a liderança e o controle.

Mas Rosenbaum (2002) reconhece que o policiamento comunitário ainda está na fase de desenvolvimento da conceitualização, às voltas com algumas questões básicas sobre o papel apropriado da polícia na sociedade e sobre as reais diferenças entre a polícia comunitária e aquilo que a polícia tem tradicionalmente feito. Segundo o autor, o conceito de policiamento comunitário tem sido usado e abusado pelos chefes de polícia e políticos que o tem empregado para justificar todo e qualquer programa. Nesse sentido, Rosenbaum (2002) indica os elementos centrais que envolvem esse tipo de policiamento: a) a definição mais ampla de trabalho de polícia; b) o reordenamento das prioridades da polícia, dando mais atenção ao crime leve e à desordem; c) um enfoque na solução de problemas e prevenção, mais do que no policiamento direcionado ao incidente; d) o reconhecimento de que a comunidade executa um papel crítico na solução dos problemas da vizinhança; e e) o reconhecimento de que as organizações policiais devem ser reestruturadas e reorganizadas para encorajar um novo tipo de comportamento policial.

Dentro do processo de reestruturação da Polícia Militar, destaca-se o ingresso de mulheres em seus quadros. A introdução do policiamento ostensivo feito por mulheres na Polícia Militar de Minas Gerais foi uma ocorrência marcante, porém não foi pioneira no Brasil. Segundo Listgarten (2002), a Polícia Feminina no Brasil foi criada com base na experiência européia e americana, na qual se constatou o satisfatório desempenho feminino na solução de questões relacionadas a missões assistenciais e de polícia preventiva. Partindo dessas experiências, manifestou-se a proposta de criação da Polícia Feminina no Brasil, em 1953, no I Congresso de Criminologia e Medicina Legal.

A primeira polícia feminina uniformizada foi criada no estado de São Paulo, em 1955, por intermédio do Decreto nº 24.548, o que foi posteriormente seguido por outros estados brasileiros: em 1977, no Paraná, em 1980, no Amazonas e, em 29 de maio de 1981, em Minas Gerais. Pelo decreto nº 21.336, foi criada a Companhia de Polícia Feminina, vinculada ao Comando do Policiamento da Capital (LISTGARTEN, 2002).

Foram recrutadas moças de idade entre 18 e 25 anos, com formação secundária, altura acima de 1,56m e solteiras. Após 6 meses de curso, 116 graduandas formaram-se na posição de 3º sargento PMFem. Ainda segundo Listgarten (2002), a Companhia de Policiamento Feminino tornou-se responsável pelas atividades de policiamento ostensivo feminino da capital, o que foi definido na Resolução nº 920 de 10 de setembro de 1981.

A criação da Companhia de Polícia Feminina, segundo Pereira (1981), surgiu para diversificar e engrandecer a corporação, bem como para torná-la mais versátil no sentido de suprir algumas limitações do policiamento ostensivo, como a necessidade de atuar em ambientes onde só era permitida a entrada de mulheres ou em locais com grande fluxo de crianças, mulheres e idosos (feiras, escolas, parques, etc). Pode-se inferir, nesse caso, que a utilização do policiamento feminino teve um caráter estratégico no sentido de transformar a percepção que a população tinha acerca da PMMG, como se insinua no trecho a seguir:

A Companhia vem tornar a Polícia Militar mais versátil enquanto mais dócil, sem ser menos coerente com o modo de conduzir suas obrigações legalmente instituídas. Vem ela [a policial], garbosa e disciplinada, minorar as dificuldades do policiamento ostensivo (...) E com a utilização do policiamento feminino, a Polícia Militar descortina um novo horizonte, aumentando, conseqüentemente, sua operacionalidade e o índice de segurança da população mineira. (PEREIRA, 1981, p.1)

O novo horizonte que se descortinava naquele momento muito já se transformou. Atualmente, já há mais de 800 mulheres trabalhando na Polícia Militar de Minas Gerais,

ocupando posições tanto no nível operacional, como na área de saúde, na banda de música, e no setor administrativo. No caso específico do Oitavo Comando Regional de Polícia Militar, em 2004, havia 137 mulheres policiais atuando no operacional em diversas patentes, conforme mostrado nos apêndices A e B. É esse contingente feminino que se constituiu nos sujeitos centrais desta pesquisa, imerso nas especificidades da organização que ora se apresenta.

Sobre a adoção do policiamento feminino, Calazans (2003) destaca que, ainda que as mulheres fossem identificadas com um novo modelo de polícia, percebe-se que a instituição entrou no processo de feminização sem promover um processo de construção, ou discussão, apenas aderindo a uma 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.

O aparelho de segurança pública do Brasil, segundo Soares e Musumeci (2005), mesmo com a redemocratização política do país, não passou por nenhuma transformação profunda e nem por nenhuma mudança de paradigma de 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 uma tentativa de se enxertar uma amostra de novidade na velha instituição, principalmente, em áreas mais sensíveis para a imagem social da PM, como se fossem um elemento de marketing que refletiria uma reforma cosmética que, sem alterar paradigmas, indicasse um movimento de mudança e modernização. As policiais, portanto, foram inseridas em um campo organizacional de poder marcado por uma cultura institucional hegemônica e por práticas tradicionais de policiamento que exaltavam um viés bélico, como foco quase exclusivo na ação reativa e repreensiva, com baixíssimo

investimento em inteligência, pouco ou nenhum treinamento dos agentes em técnicas de mediação de conflitos e sem muita ênfase no uso comedido da força e da autoridade.

Calazans (2004) reforça que, no Brasil, a filosofia tradicional de policiamento é movida pelo espírito belicoso do Exército Nacional e por ideologias machistas, o que limitou e deu pouca visibilidade para a inserção feminina. Os tratamentos para essa inserção nos estados brasileiros encontram-se nas mais diversas formas, manifestos por meio de restrições legais e informais. Em dados publicados por Musumeci e Soares (2004), retratam-se os limites de contingente impostos ao ingresso de mulheres nas Polícias brasileiras. Em 2003, verificaram um contingente de 24.315 mulheres diante de 322.274 homens na ativa, o que correspondia a uma participação feminina de 7% nas Polícias Militares brasileiras (Anexo D).

As autoras constataram também que a proporção de oficiais no efetivo feminino é ligeiramente maior do que no masculino, o que pode estar relacionado com políticas de confinamento das policiais femininas a atividades internas. Por outro lado, o acesso das oficiais às posições mais elevadas do oficialato (coronel, tenente-coronel e major) ainda é extremamente limitado em todo o país. Musumeci e Soares (2004) verificaram que a maior participação feminina no círculo de oficiais é nos postos de tenente. Entre as praças, não se encontrou essa mesma tendência, constatando mulheres em todas as graduações, visto que as promoções de praças se dão, normalmente, por tempo de serviço e as de oficiais combinam o critério de antigüidade com o de merecimento.

À exceção de São Paulo, nas demais PMs do Brasil, o ingresso de mulheres se deu somente a partir do final dos anos 70 e no início dos 80, coincidindo com a fase de abertura política e de redemocratização do país. Esse fato acrescentou ao policiamento feminino outros propósitos, como o de modernizar as PMs e de “humanizar” sua imagem social

marcada pelo período da ditadura (MUSUMECI e SOARES, 2004). Contudo, mesmo com o seu ingresso na organização há mais de 20 anos, as autoras destacam a falta de dados específicos sobre as mulheres policiais e a ausência de um planejamento racional para a sua incorporação e de uma avaliação da experiência de absorção do contingente feminino.

De acordo com Lima (2002), a polícia feminina foi idealizada para ser um conjunto de assistentes sociais fardadas, com benefício para o marketing da corporação, pois as mulheres foram mais uma exigência social do que uma demanda institucional.

Pela falta de definição exata do que seria sua função na corporação, aquelas que já conviviam em casa com o ambiente militar (eram filhas, parentes de militares) tiveram mais facilidade em se adaptar à organização, mas as que não tinham esse precedente, iam aprendendo com a própria experiência. Nesse processo de socialização na Polícia Militar, as policiais novatas foram desconstruídas como mulheres e construídas como policiais militares femininos. Dentro desse processo, havia restrições de caráter pessoal, tais como contenções de matrimônios e de natalidade antes de decorridos dois anos após a conclusão do curso (LIMA, 2002).

O processo de inserção da mulher na Polícia, segundo Calazans (2004), relaciona-se a quatro aspectos: 1) momentos de crise das forças policiais, como guerras ou queda na credibilidade; 2) existência de uma cultura policial feminina identificada com formas preventivas e menos truculentas de policiamento; 3) necessidade de equiparação de oportunidades entre homens e mulheres como consequência de ações antidiscriminatórias; e 4) a atribuição de funções específicas, burocráticas ou associadas a extensões do mundo doméstico para as mulheres policiais. Para a autora, a entrada de mulheres na Polícia ocorreu simultaneamente à valorização do trabalho em equipe, da capacidade de resolução de conflitos e de inovar, uma vez que os policiais se defrontam com novas situações em que

não é tão necessária a força física, tais como a redução de situações potencialmente violentas e o atendimento a coletivos que exigem tratamento diferenciado.

Calazans (2004) acredita que, 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. As mulheres chegaram às instituições policiais em um momento de mutações, precarização e de globalização do mundo do trabalho e encontraram na Polícia Militar uma estrutura vertical, pautada pela divisão hierárquica do trabalho e um modo totalizante de mediação das relações. Nesse contexto, as lutas de poder na organização passaram a ter mais uma fonte de referência: o gênero dos trabalhadores.

Como afirmam Soares e Musumeci (2005), a presença de mulheres tanto na Polícia Civil quanto na Militar, muitas vezes, ainda reproduz os padrões de dominação vigentes na sociedade, com mulheres ocupando cargos de menor importância, com acesso limitado aos postos de comando e desempenhando funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas ao mundo doméstico, como secretárias ou assistentes sociais. Isso acontece porque numa carreira altamente hierarquizada como a de militares, ainda leva algum tempo (e alguns esforços adicionais para superar as barreiras explícitas e implícitas que dificultam as promoções femininas) para que um número expressivo de mulheres atinja os escalões mais elevados da hierarquia. Contudo, uma vez que elas comecem a ter acesso aos cargos de comando, o que já vem ocorrendo gradualmente, as autoras acreditam que pode emergir de forma mais nítida um lugar e um perfil de policial militar feminina que verdadeiramente promova a valorização das diferenças de estilo, habilidade, postura e perspectiva.

Martin (2001) ressalta que o status da mulher na Polícia atualmente é incerto. Algumas barreiras ao seu acesso à profissão têm sido quebradas e o número de mulheres policiais tem aumentado gradativamente. Contudo, seu crescimento na carreira ainda é limitado. Mas a visão da autora também é otimista acerca do seu movimento de ascensão, mesmo que vagaroso, para posições mais elevadas na hierarquia, servindo como exemplo para outras mulheres.

5. O TRABALHO FEMININO NO POLICIAMENTO OPERACIONAL DA OITAVA REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

5.1. O perfil dos sujeitos da pesquisa

Os sujeitos desta investigação foram caracterizados como centrais, grupo composto pelas policiais femininas do policiamento operacional, e secundários, formado pelos superiores, subordinados e pares das policiais, indicados por elas mesmas. Nesta parte são descritos os perfis desses sujeitos, coletados por meio dos questionários de identificação, os quais auxiliaram na interpretação dos dados obtidos pelas entrevistas e outras fontes de coleta de dados.

5.1.1. Os sujeitos centrais: as policiais militares entrevistadas

Os sujeitos centrais da pesquisa foram 33 policiais militares femininas que atuavam no policiamento operacional - 9 oficiais e 24 praças – às quais foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas e foi solicitado um relato oral de uma história sobre a policial militar. Essas policiais foram selecionadas por um processo de amostragem intencional, de acordo com a disponibilidade de cada uma delas para as entrevistas. Destaca-se, contudo, que houve preocupação com a proporção de entrevistadas selecionadas em cada uma das cinco unidades de polícia (Batalhões), conforme explicitado na tabela a seguir.

Tabela 1**Unidade de trabalho da policial militar entrevistada**

| Unidade de trabalho | Nº de policiais |
|----------------------------|------------------------|
| 1º Batalhão PM | 6 |
| 5º Batalhão PM | 4 |
| 13º Batalhão PM | 5 |
| 16º Batalhão PM | 6 |
| 22º Batalhão PM | 4 |
| 34º Batalhão PM | 8 |
| TOTAL | 33 |

Fonte: questionário de identificação

Conforme observado na tabela, foram entrevistadas oito policiais no 34º Batalhão de polícia, em cujo quadro se percebe uma maior distribuição de mulheres que trabalham no serviço operacional. Esse Batalhão é também o único comandado por uma mulher, um fator que faz com que as policiais do policiamento operacional fiquem mais atraídas para trabalhar junto com a comandante. Na verdade, a maioria das entrevistadas a têm como exemplo a seguir. Distribuídas entre os cinco Batalhões, foram entrevistadas duas oficiais e quatro praças no 1º BPM, uma oficial e três praças no 5º BPM, uma oficial e quatro praças no 13º BPM, duas oficiais e quatro praças no 16º BPM, quatro praças no 22º BPM, e três oficiais e cinco praças no 34º BPM. Ressalta-se que no 22º BPM não havia nenhuma policial oficial envolvida com atividades operacionais na época da pesquisa. A distribuição das entrevistadas em relação a suas patentes é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 2

Patentes das policiais entrevistadas

| Patente | F.a. | F.r. |
|---------------------|-----------|----------------|
| Soldado | 11 | 33,33% |
| Cabo | 3 | 9,09% |
| 3º sargento | 8 | 24,24% |
| 2º sargento | 1 | 3,03% |
| 1º Sargento | 1 | 3,03% |
| Subtenente | 0 | 0,00% |
| Aspirante a oficial | 1 | 3,03% |
| 2º tenente | 2 | 6,06% |
| 1º tenente | 2 | 6,06% |
| Capitão | 1 | 3,03% |
| Major | 2 | 6,06% |
| Tenente-coronel | 1 | 3,03% |
| Coronel | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 33 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

Destaca-se que a única mulher com a patente de coronel na PMMG é uma oficial médica do Quadro de Oficiais de Saúde, Maria de Lourdes Faria Ferraz, que foi promovida para o posto em 21 de julho de 2005. Entretanto, do Quadro de Oficiais da Polícia Militar ainda não há nenhuma mulher coronel. O Quadro de Oficiais de Saúde é um dos quadros de especialistas da Polícia Militar que possui características peculiares, como concursos, currículo, funções e horários de trabalho específicos, em decorrência das atividades a serem desempenhadas pelo profissional, e, em que não há limite de vagas para mulheres nos concursos, conforme disposição geral do edital de concurso de 2006.

1.1 O concurso visa a selecionar profissionais capacitados e habilitados para o desempenho das funções de oficial do QOS, sendo oferecidas 87 (oitenta e sete) vagas para ambos os sexos, distribuídas [nas Regiões da PM] de acordo com o previsto no item 3.1 deste edital. (EDITAL DRH/CRS Nº 05, DE 11 DE MAIO DE 2006)

As funções das oficiais, assim como as das primeiros-sargentos e sub-tenentes, envolvem atividades gerenciais no comando de outros policiais dentro do nível de direção operacional da atividade-fim da Polícia (decisões operacionais). As oficiais podem ser consideradas gerentes de nível médio a alto, à medida que se sobe na hierarquia. São responsáveis por traçar estratégias de ação e, a partir da patente de capitão, podem comandar Companhias de Polícia. Com a patente de tenente-coronel, pode-se ter acesso ao comando de um Batalhão e com a de coronel, ao comando de uma Região (nível de direção intermediária – decisões táticas) ou do Comando Geral da Polícia Militar (nível de direção geral – decisões estratégicas). Já as primeiros-sargentos e as sub-tenentes são gerentes do nível de supervisão dos cabos e soldados em ocorrências cotidianas, as quais podem ser comandantes de viaturas.

A idade média das entrevistadas foi de 31 anos, estando a mais nova delas com 22 e a mais velha com 44. Contudo, a maior parte das entrevistadas se situou no intervalo entre 26 e 35 anos.

Tabela 3

Faixa etária das policiais entrevistadas

| Faixa etária | F.a. | F.r. |
|---------------------|-------------|----------------|
| 21 a 25 anos | 3 | 9,09% |
| 26 a 30 anos | 15 | 45,45% |
| 31 a 35 anos | 9 | 27,27% |
| 36 a 40 anos | 3 | 9,09% |
| 41 a 45 anos | 3 | 9,09% |
| TOTAL | 33 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

Como se pode perceber, é um quadro de policiais com a faixa etária relativamente baixa, principalmente, em decorrência de seu ingresso recente nos quadros da Polícia

Militar. Pela faixa etária predominante, verifica-se que há um grande número de mulheres mais jovens trabalhando no policiamento operacional, principalmente, porque todas as praças que entram para a Polícia como soldados têm que trabalhar na área operacional. A maioria delas (16) ainda estava solteira na época das entrevistas, um número quase igual ao das casadas (14). Três das policiais entrevistadas eram separadas.

Em relação ao número de filhos das entrevistadas, a maioria ainda não possui filhos, o que, como será visto na análise dos dados, é um fator que facilita o seu trabalho no policiamento operacional. Aquelas que têm filhos possuem maior problema de conciliação do horário de trabalho com a ida para casa, além de temerem mais o fato de trabalharem na rua.

Tabela 4

Número de filhos das policiais entrevistadas

| Número de filhos | F.a. | F.r. |
|-------------------------|-------------|----------------|
| Um filho | 8 | 24,24% |
| Dois filhos | 2 | 6,06% |
| Três filhos | 4 | 12,12% |
| Não têm filhos | 19 | 57,57% |
| TOTAL | 33 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

O nível de qualificação das policiais é elevado, levando-se em consideração que para ser praça, basta possuir o segundo grau e que 24 das 33 entrevistadas eram praças. Ou seja, sete das entrevistadas que são praças possuem, pelo menos, curso de graduação. Entre as demais, várias estão cursando ou pretendem cursar algum curso superior. Destaca-se o fato de o nível de qualificação dos policiais militares atualmente estar se elevando por causa do aumento da concorrência nos concursos, tanto para praças como para militares.

No caso das mulheres, como a concorrência é muito mais acirrada do que há entre os homens, esse fenômeno é ainda mais latente. Há também o incentivo, ou a facilitação, por parte da organização para a formação de seus membros, tanto no caso de cursos superiores, como de pós-graduação, o que faz com que muitos policiais se tornem pelo menos graduados, mesmo que em cursos que não possuem nenhuma relação direta com a atividade de policial.

Tabela 5

Grau de qualificação das policiais entrevistadas

| Qualificação | F.a. | F.r. |
|---------------------|-------------|----------------|
| Segundo grau | 17 | 51,51% |
| Graduação | 10 | 30,30% |
| Pós-graduação | 6 | 18,18% |
| TOTAL | 33 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

A jornada de trabalho no operacional envolve o trabalho em escalas, o turno diário de oito horas e também um turno misto, com escalas e trabalho diário. Entretanto, muitas delas afirmaram que o horário do turno não é fixo, pois, se estiverem envolvidas em uma ocorrência demorada, elas terão que ficar até o fim, ou seja, se faltar apenas uma hora para terminar seu turno e a ocorrência durar ainda mais outras várias horas, elas não terão como prever quando poderão ir embora para casa. Além disso, há as escalas para darem revistas em jogos de futebol no Mineirão que são frequentes, bem como outras chamadas eventuais em situações de necessidade a que têm que atender. Como há poucas mulheres no quadro do policiamento operacional, elas quase sempre são convocadas nessas escalas.

O tempo de serviço delas na Polícia Militar variou de 2 anos e 10 meses, até 23 anos e 6 meses, ao passo que a média de tempo como policiais ficou entre 8 e 11 anos. Apesar de

novas, já possuem bastante tempo de polícia. Já o tempo de serviço em unidades de policiamento operacional variou entre 5 meses e 16 anos, com a maioria concentrada entre 4 e 9 anos. Conforme comentado anteriormente, o trabalho operacional das mulheres varia muito ao longo de seu tempo de serviço na Polícia. Isso porque elas estão sempre sendo requisitadas para outros serviços por serem relativamente poucas; quando engravidam, têm que ser transferidas para atividades de natureza administrativa e, muitas vezes, demoram para voltar ao posto operacional, às vezes nem voltam; ou quando há troca de comandantes de equipes, alguns deles não gostam de trabalhar com mulheres no operacional, o que faz com que elas sejam transferidas para outras funções ou Companhias. A grande maioria delas não atua no policiamento operacional desde que entrou para a polícia, por esse motivo, o tempo médio como policiais e como policiais do policiamento operacional foi tão diferente.

5.1.2. Os sujeitos secundários: os superiores, os subordinados e os pares

As policiais militares entrevistadas, sujeitos centrais da pesquisa, indicaram os sujeitos secundários entre aqueles com que elas se relacionavam diretamente no seu dia-a-dia de trabalho. Em cada um dos seis Batalhões de Polícia onde foi desenvolvida a pesquisa foram entrevistados um superior, um subordinado e um colega de trabalho de mesma patente das policiais, perfazendo um total de 18 entrevistados.

O mais novo dos superiores entrevistados possuía 28 anos e o mais velho 42. Dois deles estavam com 41 anos, um com 40 e outro com 34. Cinco deles eram casados e apenas um solteiro. Três deles não possuíam filhos, dois possuíam um filho e um deles possuía dois filhos. As patentes dos entrevistados estão descritas na tabela 6.

Tabela 6
Patentes dos superiores entrevistados

| Patente | F.a. | F.r. |
|----------------|-------------|----------------|
| 3° sargento | 1 | 16,66% |
| 1° Sargento | 1 | 16,66% |
| Subtenente | 1 | 16,66% |
| Capitão | 1 | 16,66% |
| Major | 2 | 33,33% |
| TOTAL | 6 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

Com relação à qualificação dos entrevistados, observa-se que todos os praças entrevistados possuíam apenas o segundo grau e que um dos oficiais possuía apenas o título de graduação conferido pelo CFO (Curso de Formação de Oficiais), enquanto os outros dois possuíam especialização.

O tempo médio de serviço na PM dos entrevistados foi de 17 anos e meio, o mais novo possuía 8 anos de Polícia e o mais velho 23. Já o tempo destinado ao trabalho no policiamento operacional variou de 3 a 23 anos, com uma média de 11 anos. Destaca-se que o oficial com mais tempo de serviço trabalhou em funções operacionais em toda a sua carreira, o que não foi verificado entre as policiais femininas entrevistadas.

Os perfis dos policiais subordinados entrevistados contêm as seguintes características: o mais novo possuía 27 anos e o mais velho, 45; dois deles estavam com 38 anos e os outros dois, 42. Quatro deles eram casados e dois solteiros. Um não tinha filhos; outro tinha um filho; outro, dois filhos; dois deles possuíam três filhos e outro possuía quatro filhos. Entre eles, apenas um possuía graduação, enquanto os outros cinco tinham completado apenas o segundo grau. Todos eles eram praças, conforme tabela 7.

Tabela 7**Patentes dos subordinados entrevistados**

| Patente | F.a. | F.r. |
|----------------|-------------|----------------|
| Soldado | 1 | 16,66% |
| Cabo | 3 | 50,00% |
| 2º Sargento | 1 | 16,66% |
| Sub tenente | 1 | 16,66% |
| TOTAL | 6 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

O tempo de serviço deles na Polícia variou entre 3 e 22 anos, com uma média de 15 anos. O tempo de serviço no policiamento operacional é quase equivalente ao tempo total na organização, com uma média de 14 anos e a variação entre 3 e 22 anos. Assim como foi verificado entre os superiores, no caso dos subordinados, o policial com mais tempo de serviço trabalhou toda a sua carreira apenas no policiamento operacional.

Entre os colegas de mesma patente indicados pelas policiais, foram entrevistados dois soldados, dois cabos, um 2º sargento e um major, cuja idade variou entre 32 e 43 anos. Três deles eram casados e três separados. Quanto ao número de filhos, três deles possuíam três filhos, um com um filho, um com dois filhos e outro com quatro filhos.

Entre os entrevistados, apenas o major afirmou possuir especialização, os demais possuíam apenas o segundo grau completo. O seu tempo de serviço na PM oscilou entre 11 e 22 anos, com uma média de 15 anos e meio, enquanto o tempo médio no policiamento operacional foi de 12 anos, variando entre 7 e 21 anos.

Ao observarmos alguns dados do perfil dos policiais entrevistados em conjunto, verificamos algumas diferenças entre eles as policiais que podem ser significantes nos termos da pesquisa.

Diferentemente das policiais, cuja maioria não possuía filhos ou possuía apenas um filho à época das entrevistas, entre seus colegas de trabalho (superiores, pares e subordinados), grande parte possuía filhos, e mais da metade deles possuía mais de um. Apesar de não ter sido uma pergunta para os entrevistados, parece que para os homens, o fato de terem filhos não afeta seu trabalho no policiamento operacional tanto quanto afeta o das policiais.

Tabela 8

Número de filhos dos sujeitos secundários (superiores, subordinados e pares)

| Número de filhos | F.a. | F.r. |
|-------------------------|-------------|----------------|
| Um filho | 4 | 22,22% |
| Dois filhos | 3 | 16,66% |
| Três filhos | 5 | 27,77% |
| Quatro filhos | 2 | 11,11% |
| Não têm filhos | 4 | 22,22% |
| TOTAL | 18 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

Em relação ao estado civil, também se verificou que uma pequena parte deles é solteira, enquanto entre as mulheres, esse índice é superior ao das casadas. Analisando por um prisma que considera as relações de gênero, o fato de não ter marido e filhos facilita a inserção feminina no trabalho operacional, diante dos turnos de trabalho prolongados e dos riscos que ela corre no desempenho de sua função. Já para os homens, essa dificuldade não parece ser tão marcante, por não terem que cumprir as outras jornadas de trabalho em casa ou por já ser mais aceitável socialmente que atrasem para chegar em casa por causa do trabalho. Para eles, o fato de serem casados até atua como um facilitador, já que podem ter a esposa para cumprir a dupla ou tripla jornada de trabalho com as tarefas de casa e com cuidado com os filhos.

Tabela 9**Estado civil dos sujeitos secundários (superiores, subordinados e pares)**

| Estado civil | F.a. | F.r. |
|---------------------|-------------|----------------|
| Casado | 12 | 66,66% |
| Solteiro | 3 | 16,66% |
| Separado | 3 | 16,66% |
| TOTAL | 18 | 100,00% |

Fonte: questionário de identificação

Depois de apresentados os perfis dos sujeitos da pesquisa, serão tratados os demais temas da investigação. Ressalta-se que as inferências feitas com base nas tabelas apresentadas nesta parte podem ser corroboradas por relatos dos entrevistados, que são analisados nas próximas partes. A primeira delas discute a Polícia Militar, o perfil ideal para um policial e o ingresso das mulheres na organização.

5.2. A organização Polícia Militar e o policial militar ideal

Eu vou tentar contar sobre uma Tenente que chegou aqui no quartel recentemente. Ela estava trabalhando numa subárea muito complicada e ela estava no meio de uma favela e fez a prisão de duas pessoas que estavam em atrito. E a comunidade se revoltou com a ação da Polícia Militar e foi tudo em cima dela e queriam tomar o preso dela. Aí, ela pegou o rádio e pediu prioridade, pediu reforço e o reforço chegou, um colega nosso que trabalha no Tático Móvel, que é de recobrimento. E aí, conseguiram organizar o tumulto e prenderam os elementos. Ela me lembra muito a pessoa que eu era quando eu entrei na Polícia Militar pela garra que ela tem e pela vontade de fazer as coisas diferente. É a imagem que ela me passa e essa história ficou por que a gente brinca muito com ela: 'é, não agüentou o tranco sozinha, não! Teve que chamar o reforço, tinha que chamar os bombados!' A gente chama de 'bombados' [os policiais do operacional] por que eles são bastante musculosos e eles gostam de fazer musculação. (História contada pela Efem 15)

Na história contada, percebe-se o perfil do policial que atua no policiamento operacional como o de um profissional que impõe sua presença pela força física. Percebe-

se, também um distanciamento entre a Polícia Militar e a comunidade, que se revoltou contra a policial militar por ela ter tentado reprimir uma situação de atrito entre dois membros dessa comunidade. A distância entre a Polícia e a população tem origem de ambos os lados. Do lado da PM, os policiais passam por um processo de socialização intenso que envolve o afastamento deles do mundo civil a um tal ponto que, segundo Brito e Brito (1996) e Souza (2001), os faz sentir que o mundo interno (militar) é o ideal, enquanto no mundo externo (civil), há desordem e falta de seriedade. Para Albuquerque e Machado (2001), o processo de socialização dos policiais estabelece para eles uma identidade profissional de caráter militarista. Do lado da população, tanto a Polícia como os órgãos de segurança pública em geral, têm sido mal avaliados pela ausência de uma política eficaz na contenção dos aumentos das taxas de criminalidade e na garantia de segurança (SOUZA, 1999). Um outro aspecto que depõe contra a PM diante da sociedade, segundo Cruz (2005), é a prevalência de atitudes reativas e repressivas nas ações dos policiais.

A ação da Polícia, na história relatada, embasou-se numa postura de repressão aos membros da comunidade, os quais, por sua vez, agiram contra o serviço da policial. Entre seus colegas policiais, a policial, personagem da história, foi motivo de zombaria por não ter conseguido conter a revolta de uma comunidade inteira. É claro que parece ser um pouco difícil para apenas um policial, seja ele homem ou mulher, conter toda uma comunidade. Contudo, pelo fato de ter ocorrido com uma mulher, a falha acaba sendo atribuída a seu sexo e não ao número de policiais envolvidos na operação, nem à estratégia adotada para a ação. Quando solicitado o reforço, quem vem ao seu socorro é o típico policial do operacional: um homem “bombado”, ou seja, com muita força física. Aí, sim, o tumulto é contido e a situação se acalma. Percebe-se, de acordo com Listgarten (2002), a força física como um capital simbólico muito valorizado ainda dentro da Polícia,

principalmente, quando se trata do policiamento operacional. Mas não é somente esse tipo de capital que é valorizado no campo de poder da organização. Verifica-se, também que o foco na ação reativa e pouco investimento em técnicas de mediação de conflitos, além do viés bélico e repressor das práticas tradicionais de policiamento, ainda predominam, tanto entre os procedimentos dos policiais, como na imagem que a sociedade tem da Polícia.

Nesta parte, são apresentadas as estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder que envolve a Polícia Militar, fundamentadas em um perfil de policial que exalta a masculinidade, a coragem e a força física como atributos principais. Da mesma forma, a organização militar baseia-se fortemente na hierarquia, na disciplina e no cumprimento de seu dever: garantir a Segurança Pública mediante a preservação da ordem pública. Para tanto, a Polícia, segundo Soares e Musumeci (2005), ainda se apóia numa cultura institucional hegemônica e em práticas tradicionais de policiamento com viés bélico e repressor. Assim, o campo de poder da organização se mostra como um obstáculo à incorporação das policiais femininas e ao aproveitamento das mudanças que essas incorporações podem trazer, no sentido da modernização das práticas de policiamento.

5.2.1. A Polícia Militar para seus membros e para os especialistas: um campo de poder em movimento

A sociedade, em geral, possui uma imagem da Polícia relacionada ao medo, à coerção. A proximidade das origens da organização com o militarismo contribui para alimentar esse sentimento, conforme afirma Soares (2001). Os mitos que marcam a cultura da organização militar, para Albuquerque e Machado (2001) e Listgarten (2002), reproduzem os valores tradicionais relacionados ao militarismo, o que, de certa forma,

impede a implementação de um novo quadro curricular e de uma nova mentalidade voltada para a modernização na PM e para o estabelecimento de um contato mais próximo com a comunidade.

Esse medo que as pessoas têm da Polícia, ainda relacionado à ligação da Polícia com o Exército brasileiro, também foi reforçado pelo período da ditadura no Brasil, após o Golpe Militar de 1964, quando as ações dos policiais adquiriram um sentido repressor e de violência muito forte.

O período de revolução é um período em que as pessoas ficavam bastante... com medo, com receio, né. Então as pessoas tinham medo da Polícia, né, tinham medo do Exército, porque foi um período, assim, que marcou de certa forma, de uma maneira negativa, digamos assim, a sociedade, o país. (Econtext 1)

A mídia também influencia muito na imagem que a sociedade tem da Polícia e do policial. De acordo com McLuhan (1969), através dos meios de comunicação de massa as pessoas recebem uma grande variedade de informações, um fluxo complexo e veloz de notícias que vêm de toda parte do mundo, que, direta ou indiretamente, interferem nas suas opiniões.

Algumas policiais entrevistadas atribuem a imagem negativa que as pessoas têm da organização ao fato de a mídia mostrar os erros cometidos pela PM, causando uma má impressão do seu serviço de segurança pública. Vale ressaltar que, de acordo com Thompson (1999), a mídia exerce um papel importante na construção e no reforço das representações, pois é por meio dela que os grupos obtêm reconhecimento e visibilidade e, dessa forma, afirmam a sua identidade. Assim, um erro ou ato ilícito cometido por um policial pode ser relacionado a todos os policiais.

Eu acho que a sociedade, ela vai muito pela opinião da mídia. O que vê na mídia aí. Muitas vezes a mídia divulga o lado negativo da Polícia Militar, e não divulga os positivos. A mídia, muitas vezes ela faz isso, ela coloca a Polícia Militar lá em baixo. Divulga fatos muitas vezes errados. Sobe as estatísticas da criminalidade, entendeu? Então, isso aí depende de como eles vão me ver lá fora nessa época, entendeu? Se, por exemplo, um policial comete um ato errado, eles não falam: 'o soldado fulano de tal fez isso', eles falam: 'um policial militar'. Aí, a sociedade me vê nessa hora, entendeu? Como se eu fosse uma marginal também, entendeu? (EFEM 32)

O descrédito da sociedade quanto à promoção da segurança pública também pode ser evidenciado na falta de recursos destinados à sua prática, o que é motivo de queixa para algumas das policiais entrevistadas. De acordo com Souza (1999), desde a década de 80, a Polícia passa por uma crise financeira acarretada pelo baixo investimento do Estado, que se refletiu, nos anos 90, em problemas com a frota de veículos, com os equipamentos de comunicação e de segurança da tropa e em baixos salários para o quadro de pessoal.

Nesse sentido, foi detectada insatisfação pela falta de equipamentos por que sofre a organização e pela impotência diante da impunidade da justiça no país, a qual também é sentida por grande parte da população. Com isso verifica-se a necessidade de os órgãos de segurança pública no país trabalharem de forma mais integrada, e percebe-se como o sistema atual está falido e precisa ser repensado.

Eu acho que a dificuldade de lidar com a falta de recursos... falta de ter recursos humanos e logísticos, então, eu acho que essa é a grande dificuldade em todos os níveis da Polícia Militar, essa impotência... Mas tem algo que é mais forte que recursos humanos e logísticos é o não-funcionamento do sistema. Aí, gera mais impotência, então, você saber que você faz o seu trabalho, mesmo com todas dificuldades de viatura, de comunicação, de poucos homens, aí você consegue realizar o seu trabalho, só que ele não tem continuidade. Então, isso é pior ainda porque frustra o profissional em todos os níveis e gera impunidade... (Efem 13)

Me incomoda muito também é a minha incapacidade de estar mudando alguma coisa no Brasil, porque poderia mudar muita coisa, mas que não depende da Polícia Militar especificamente. Depende da Polícia Civil, depende do Ministério Público... A gente faz a prisão de um indivíduo três, quatro, cinco vezes, e às vezes a pessoa sai antes da viatura, por que a viatura fica lá registrando a

ocorrência e a pessoa sai e deveria estar presa e não está presa por 'n' questões: falta de lugar, porque aquele crime é de menor potencial. (Efem 14)

Sobre a questão da impotência das policiais de mudarem o sistema de segurança no país, Soares

e Sento-Sé (2001) defendem a necessidade de reformulação da concepção do trabalho dos policiais e do treinamento que devam receber. Os autores afirmam que o processo de reformulação da segurança pública no Brasil deve focar, de forma integrada, o policiamento operacional, que atende a demandas localizadas e urgentes; a atividade investigativa, de responsabilidade da Polícia Civil; e o policiamento comunitário, estratégia voltada para a prevenção. Assim, esse processo depende do envolvimento de todas as unidades responsáveis pelo sistema de segurança pública do país, como Polícia Militar, Polícia Civil, Ministério Público, Governo, etc.

A imagem negativa da organização, no entanto, é desmistificada para os policiais quando eles ingressam nela. Muitos deles afirmam que a Polícia Militar também possui um lado científico, uma formação consistente para seus membros que, muitas vezes, não é conhecida pela comunidade. Após ingressarem na organização e passarem pelo treinamento, as policiais mudam a forma como vêem a PM. Apesar de tantas críticas que recebe da sociedade, a Polícia consegue modificar sua imagem diante dos policiais quando deixam de ser civis.

Quando eu entrei, eu conheci cientistas na Polícia, pessoas que estudam mesmo a ciência Polícia, né. Pessoas estudiosas, pessoas competentes, serviços que realmente têm uma continuidade, pessoas sérias trabalhando. (Efem 12)

A modificação da imagem organizacional diante de seus membros é obtida mediante o processo de socialização por que passam os policiais. E o que se percebe é que a socialização do civil para militar é um processo muito marcante que modifica fortemente a vida dessas pessoas, conforme sustentado por Brito e Brito (1996), Souza (2001) e Listgarten (2002).

Trata-se do que Lima (2001) denomina de formação da “segunda pele”, que é a superposição do corpo de civil pela farda de policial. Esse processo de socialização é responsável, em grande parte, por inserir as estruturas tanto objetivas como subjetivas do campo de poder da organização nas estruturas mentais de seus membros, formando, assim, seu *habitus* de policial (BOURDIEU, 2001).

Os policiais socializados passam a conceber a Polícia Militar como sua própria família. Essa concepção da organização como o próprio lar, no entanto, também possui um caráter disciplinar, de trazer o indivíduo para perto da organização e a organização cada vez mais para perto do indivíduo, o que Foucault (1977) denomina de enclausuramento. Segundo o autor, no processo de enclausuramento, são criados espaços fechados ao redor dos indivíduos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos que delimitam seu comportamento. O espaço social de convivência do indivíduo é alterado e substituído pelos valores, princípios e códigos de conduta da organização. Durante desse processo, os policiais estabelecem laços fortes dentro da organização, fazem amizades, em sua maioria, com outros policiais, namoram e se casam com colegas de trabalho ou outras pessoas relacionadas à Polícia. Trata-se do mito da Polícia como uma família.

E a Polícia é uma família, né. Você não pode esquecer disso, porque isso é muito importante eu acho pra questão de gênero: 'é a nossa família'... A Polícia perpassa a família do indivíduo, né. Ela vigia. Mas, hoje mesmo a Polícia tem essa característica de vigiar a família do indivíduo. Uma coisa se mistura com a outra, se confunde, né. (Econtext 3)

O mito da Polícia como família também apresenta o aspecto de promover a vigilância contínua sobre seus membros. Para Foucault (1977), a vigilância é garantida pelo uso de sistemas de inspeção que compilam as ações e atividades. Assim, as relações de poder exercidas pela organização devem ganhar acesso aos corpos dos indivíduos, às suas ações e atitudes cotidianas, resultando na transformação de simples movimentos em comportamentos disciplinados.

A dedicação integral imposta ao policial é uma das formas que essa vigilância toma na PM, pois as escalas podem ser feitas a qualquer momento e eles são chamados para trabalhar em horários de fim de semana, à noite, etc. Algumas policiais entrevistadas reclamaram que as escalas poderiam ser feitas de uma forma mais planejada. Contudo, em alguns casos, pela própria natureza da função, que envolve muitos imprevistos, isso não é possível. Além disso, o planejamento das escalas rompe com a necessidade de o policial estar sempre disponível à organização e, conseqüentemente, sempre vigiado por ela.

Outro aspecto que me incomoda, tem diminuído bastante, mas antigamente tinha mais, é a gente ter que estar dedicada à profissão 24 horas, o tempo inteiro. Você está na sua casa, se tiver alguma coisa, eles te acionam e você tem que vir. Tinha que ser uma coisa mais estabelecida, não uma coisa de surpresa. Costuma sexta-feira chegar e você está de serviço no final de semana, em cima da hora. Não dá pra você programar muito a vida. (Efem 14)

Outras características marcantes da estrutura do campo de poder da Polícia são a hierarquia e a disciplina, as quais, conforme consta na tabela 10, são consideradas pilares

da organização por 75,75% das respostas dadas pelas policiais entrevistadas. Ou seja, são símbolos usados como instrumentos por excelência da integração social. De acordo com Bourdieu (2001), o capital simbólico existente nas instituições e práticas sociais dos campos de poder é utilizado pelos agentes para exercerem o poder sobre os outros. Dentro da Polícia Militar, a hierarquia e a disciplina podem ser consideradas como um capital simbólico importante que pode ser utilizado tanto para a reprodução da ordem social dominante, como para a transformação dessa ordem, dependendo de como os agentes do campo as empregarem. O importante é que esse capital simbólico é reconhecido e legitimado na ordem social estabelecida na organização.

Entretanto, em 36,36% das respostas, as entrevistadas consideram que a hierarquia e a disciplina têm perdido sua rigidez excessiva. Os motivos dessa flexibilização serão comentados adiante.

Tabela 10

A hierarquia e a disciplina na Polícia Militar para as policiais entrevistadas

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|--|-------------|----------------|
| São as bases / pilares da instituição | 25 | 75,75% |
| Tiveram sua rigidez flexibilizada pela ênfase na profissionalização | 12 | 36,36% |
| A disciplina é necessária para a imposição da hierarquia e do respeito pessoal | 9 | 27,27% |
| Elas são muito consistente/ rígidas | 5 | 15,15% |
| São cultuadas como rituais | 2 | 6,06% |
| A hierarquia é o escalonamento da Polícia Militar | 2 | 6,06% |
| São apreendidas nos cursos de formação | 1 | 3,03% |
| Permanecem as mesmas | 1 | 3,03% |
| TOTAL | 57 | 172,71% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

O poder disciplinar da Polícia é tão expressivo que ultrapassa as barreiras do trabalho e adentra à vida pessoal de seus membros. Para Townley (1993), as práticas que

favorecem o exercício do poder disciplinar são identificadas nas políticas de gestão de pessoas na medida em que tornam o comportamento individual quantificável, mensurável, descritível, observável e, em consequência, mais facilmente controlável. E isso é possibilitado à Polícia pelo regulamento disciplinar.

O rigor atribuído à hierarquia e disciplina chega a ser uma espécie de culto promovido na organização. Entre as respostas das entrevistadas, 27,27% delas consideram a hierarquia e a disciplina necessárias para impor o respeito na organização e 6,06% enxergam-nas como rituais. O respeito pelo outro é imposto pelo regulamento e pelas sanções disciplinares.

A hierarquia e a disciplina, que são as bases da instituição, elas são cultuadas dentro da Polícia Militar com muito rigor. Tem regulamentos, códigos, que prevêm que, para qualquer transgressão do militar, é feito um processo, ele é punido se estiver realmente errado. Existem algumas sanções administrativas que são impostas a ele, e essa questão da hierarquia mesmo, o soldado que tem que respeitar o cabo, não só como pessoa, mas também por ser um superior hierárquico, chamar de senhor. Existe uma cadeia de comando, que para que se chegue no subcomandante, primeiro, você tem que ter passado pelo seu comandante de Companhia, e assim pra fora, ele tem que ter cumprido toda uma escada que a gente chama de hierarquia. (Efem1)

Percebe-se que a hierarquia e a disciplina funcionam como um mecanismo de controle e coordenação. É o exercício do poder disciplinar sobre a tropa (FOUCAULT, 1977). Muitas entrevistadas acabam por exaltar a necessidade desses pilares para contrabalancear a autoridade que é conferida ao policial militar pelo uso da arma, pela própria profissão, a qual lhe possibilita exercer poder de prisão sobre a população.

Esses pilares são vistos também como uma forma de manter o espírito de corpo, a união, entre os policiais. Ao compararem a hierarquia e a disciplina exigidas na PM com as da Polícia Civil e, ao descreverem que esses valores não são tão rígidos na Polícia Civil, as

policiais reafirmam sua importância para conter possíveis desvios entre os policiais. Essa diferenciação também pode ser atribuída às especificidades do campo de poder da PM, visto que a Polícia Civil não tem essa origem militar. Percebe-se, nesse ponto, a importância de se conhecer as estruturas de um campo de poder específico para a análise das relações de poder que ocorrem nesse campo, pois, segundo Wacquant (1992), um campo de poder é composto por um conjunto de relações históricas e objetivas, relacionadas a certos tipos de capital que estruturam as ações. Nesse caso, o regulamento disciplinar mais rigoroso da Polícia Militar em relação ao da Polícia Civil pode diferenciar as relações sociais que ocorrem em um e em outro campo.

Ajuda demais. Quando as pessoas falam em unir com a Polícia Civil, não ia dar muito certo, por que o efetivo da Polícia Militar é muito grande e você precisa de uma forma, por que são pessoas, é uma tropa armada que vai pra rua, então você precisa de um mecanismo de freio, você precisa de um mecanismo pra coordenar essas pessoas e sem hierarquia e disciplina não consegue. (Efem 8)

São os pilares né. São mais que necessários, eu acho que é o que difere, não tanto da sociedade civil, porque também dentro de uma empresa, tem chefe, sub-chefe, tem uma hierarquia, sendo que aqui, acho que é mais que necessário, é a questão de ordem unida, tem que manter aquela união, você tem que ter uma disciplina de horário rígida, você tem que ter aquela hierarquia com seu superior... (Efem 28)

Assim, a hierarquia e a disciplina rígidas têm um sentido de ser: elas devem funcionar como o exercício do poder disciplinar sobre os indivíduos, a fim de controlar, mesmo na vida privada, a expressiva autoridade conferida a eles desde seu ingresso na Polícia, ainda com 18 ou 19 anos de idade, como representantes do exercício do poder do Estado. Podem ser consideradas técnicas utilizadas para a governamentalidade dos indivíduos dentro da PM. A governamentalidade, para Foucault (1979), envolve o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, cálculos e táticas que permitem exercer uma

forma bastante específica e complexa de poder, a qual tem por alvo a população e por instrumentos técnicos essenciais os dispositivos de segurança e um conjunto de saberes.

O exercício da governamentalidade pela Polícia sobre os policiais envolve, portanto, o controle sobre a sua vida pessoal, sobre seus hábitos e ações, de forma que os policiais se tornem extremamente dependentes da organização.

Antigamente, a gente na Polícia Militar, para casar, precisava de uma autorização. Para fumar, e eu fumava, precisava de uma autorização, ou seja, até para me matar eu precisava de uma autorização... Então, eu questionava muito essa dependência total, mas com o passar dos tempos, eu fui entendendo, muitas vezes, a necessidade de isso acontecer, principalmente, no começo, porque eu entrei na Polícia com 17 a 18 anos e, é aquele negócio, a responsabilidade que é dada a uma criança, a um menino ainda, em cima de uma sociedade, o controle de uma sociedade é muito grande. Então, ao mesmo tempo, essa carga positiva para a formação dessa pessoa teria que ser muito grande. (Econtext 2)

No entanto, algumas policiais entrevistadas não acreditam que o regulamento disciplinar seja tão rígido assim. Para uma policial, outras empresas exigem mais disciplina que a PM, quando analisado do ponto de vista da cobrança da organização por um bom desempenho por parte de seus membros. Por exemplo, existe a punição disciplinar para aquele policial que estiver mal apresentado (cabelo sem cortar, barba, roupa suja, maquiagem exagerada), mas há também uma grande dificuldade de demitir pessoas no caso de elas serem improdutivas.

Nesse ponto, nem a rígida disciplina da PM consegue escapar aos problemas advindos da estabilidade do funcionalismo público no Brasil, como a dificuldade para diferenciar aqueles que se dedicam mais ao trabalho dos que não se dedicam, e assim por diante. Além disso, a origem militarista da organização ainda carrega uma preocupação

excessiva com assuntos relacionados ao comportamento dos policiais dentro do quartel, tais como a sua apresentação física, conforme verificou Soares (2001).

Percebe-se, com base em Albuquerque e Machado (2001), que a Polícia Militar tem que conseguir diferenciar os aspectos disciplinares que realmente contam para a melhoria efetiva do policiamento daqueles que só se prestam à subordinação inquestionável do subordinado ao superior. Ou seja, a PM deve parar que pensar que, para a manutenção da ordem pública, é necessário o desenvolvimento de uma identidade profissional militarista e de uma postura violenta e antidemocrática entre os seus membros.

A maioria das empresas tem mais disciplina do que dentro da nossa organização. Aqui é muito ritual, mas a gente tem muito mais dificuldade de mandar uma pessoa embora de dentro da organização por problemas disciplinares, do que em qualquer empresa aí fora... É uma disciplina de muito mais fachada. Externamente, as pessoas confundem, acham que a gente é do Exército, que tudo é disciplina. E não é. As pessoas falam: 'eu queria ser você. Você manda em mais de 800 homens'... Eu? Não mando em 800 homens, eu coordeno, eu 'co-omando', eu 'mando com' 800 homens. Então, a mulherada fica fazendo uma idéia como se eu fosse dona deles... Externamente, há uma idéia de que a disciplina na Polícia é uma coisa rigorosíssima. Eu acho que podia até ser mais. Eu acho que a gente perdeu um pouco disso, porque em todo lugar, qualquer empresa para produzir tem que ter no mínimo disciplina, né? Então, acho que disciplina é algo que é o que? É uma ferramenta importante na produtividade, na qualidade de produção. (Efem 13)

Nesse ponto, a disciplina de caráter militar é mais um ritual organizacional, um símbolo do militarismo presente na Polícia, o qual a remete às suas origens. As pessoas de fora acreditam que o superior é dono de seus subordinados, mas não é o que ocorre na realidade, pois o comandante também precisa delegar para que seus comandados tenham iniciativa para agir em situações imprevistas. O comandante precisa ter consciência de que a disciplina deve ser usada como uma ferramenta gerencial, visando à melhoria da produtividade, conforme reza o novo currículo que se tenta implantar na Polícia. De acordo com Albuquerque e Machado (2001), esse novo currículo envolve disciplinas ligadas à

administração, à teoria das organizações ou à psicologia social, tais como liderança, trabalho em equipe e processos democráticos de gestão.

Com o processo de democratização que vem ocorrendo na PM, mesmo que de forma lenta, os aspectos disciplinares abusivos dos superiores sobre os subordinados vêm cessando de ocorrer, ou vêm ocorrendo de forma mais velada. Para Souza (2001), a Polícia Militar tem se voltado para uma abordagem mais policial do que militar à questão da segurança pública. Nesse contexto, a forma de obter respeito imposta pela humilhação passa a ser substituída pelo profissionalismo. Contudo, as duas maneiras ainda coexistem: na Academia de Polícia, durante o processo de socialização do policial, ainda predomina o militarismo em diversas práticas, mas, no serviço operacional, já existe uma hierarquia profissional, que é comparada à dos gerentes da administração pública e visa, de acordo com Musumeci e Soares (2004), a transformar a imagem social negativa da PM marcada pelo período da ditadura.

A hierarquia e a disciplina se mantêm, principalmente, nos cursos de formação. Você vai à Academia de Polícia, é militarismo mesmo. Na rua, a gente já cai mais pro profissional. A gente tem uma hierarquia profissional. Hoje, eu não preciso mais me impor pela minha estrela que eu carrego e sim pelo fato de eu ser a gerente do turno, pelo fato de eu ser a responsável pelo turno. Então, eu acredito na disciplina e hierarquia sim, são pilares da nossa organização. Tanto que a gente tem um código de ética previsto para transgressões relativas à disciplina. Só que hoje eu não vislumbro mais nenhuma humilhação por causa de disciplina, ou você obrigar uma pessoa a fazer por que ela é soldado e você é tenente... Hoje, já está muito mais pro lado profissional, as pessoas estão muito mais profissionais, como gerentes mesmo da administração pública. (Efem 12)

A hierarquia na Polícia é valorizada no que se refere ao respeito que o policial mais novo deve ao mais antigo pelo conhecimento mais vasto que ele tem da organização. Isso dificulta o questionamento dos mais velhos pelos mais novos, bem como das normas já

instituídas. O regimento disciplinar não prevê esse tipo de abertura e, com isso, as mudanças no campo de poder da Polícia se tornam mais lentas.

Há uma exceção ao respeito pela antigüidade: a relação entre praças e oficiais, pois os praças, mesmo sendo mais antigos, devem respeito a qualquer tipo de oficial. Essa relação praça-oficial é um aspecto que distancia as duas facções na organização, como se fossem duas castas diferenciadas, uma superior à outra. É também um outro exemplo da resistência à transformação do campo de poder na organização: aqueles que entraram no círculo mais baixo da hierarquia, os praças, dificilmente, ultrapassam para o círculo do oficialato. Uma situação mais evidenciada do que a própria hierarquia de gênero presente na PM, comentada por analistas da organização: “*Ah, não tem homem e mulher, mas tem praça e oficial*” (Econtext 4). Trata-se da legitimação da ordem estabelecida, mediante o estabelecimento de distinções hierárquicas, da qual trata Bourdieu (2001). Outro depoimento reforça essa afirmação.

Nas empresas, a gente vê até pessoas um pouco mais jovens, com pouco tempo de serviço que entram como gerentes e o empregado mais antigo não é valorizado. Na Polícia nem sempre é assim. É claro que tem o praça que é muito antigo e o oficial mais novo, mas são situações diferentes. Por mais que um coronel tenha uma mentalidade mais arcaica, mais antiga, e eu tenha uma mentalidade nova, eu tenho que respeitá-lo por ser meu superior hierárquico e, aos poucos, mostrar-lhe a nova filosofia. De baixo para cima, nós vamos alcançando os topos. Só que, hoje, o nosso comando está muito bom, não está tendo estresse, os oficiais da reserva, que pegaram a década de 60, 70 e 80 eram de uma Polícia mais truncada. Hoje não, a filosofia da Polícia mudou muito, então, está vindo de baixo para cima e de cima para baixo, a via de mão dupla. Não está tendo problema não. (Efem 28)

Destaca-se, ainda, no depoimento anterior, a dificuldade de mudar a filosofia da organização, por que quem está nos postos mais altos de comando, normalmente, é representante de um grupo mais antigo, socializado em meio a valores mais antigos. Isso torna a mudança mais lenta, quando ela depende de ser negociada entre os superiores

hierárquicos e os membros mais novos, de baixo para cima na hierarquia. Como minimizadores desse efeito, há os cursos de formação gerencial para oficiais (CAO – Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) e os Cursos de Especialização em Gestão Estratégica (CSP-CEGESP) que têm sido cada vez mais aprimorados e enfatizados na organização e que têm buscado promover uma postura mais aberta entre os comandantes. O fato de o atual Comando Geral ser exercido por um coronel mais novo também pode interferir na aceleração das mudanças.

Um outro acontecimento que trouxe mudanças no campo de poder da organização e que aparece em diversos discursos dos entrevistados foi a greve dos praças de 1997. Alguns entrevistados afirmaram que, após o movimento grevista, os policiais inferiores na hierarquia têm adquirido maior consciência sobre seus direitos e deveres e têm contido muitos abusos que antes ocorriam e que hoje não ocorrem mais.

Eu acho que há exagero e há algumas distorções por parte de algumas pessoas, não todas. Antigamente, existiam mais. Hoje, até que está melhorando bastante, mas antigamente existia muito abuso. As pessoas confundiam o que era profissional com pessoal e levavam as coisas mais pro lado pessoal mesmo.
(Efem 14)

A greve de 1997 modificou o contexto de inferioridade dos praças, ao dar voz aos anseios deles. Esse movimento marcou a organização por ser considerado um tipo de insubordinação que nunca ocorreu e que não era esperada dentro da corporação. Há quem diga que trouxe uma maior união entre as classes de policiais e que se trata de um processo que vai contribuir para melhorar o desempenho da Polícia. Percebe-se que os praças da Polícia Militar, ao se mobilizarem, lançaram mão de uma estratégia que os permitiu modificar a estrutura do campo de poder da organização.

Bourdieu (2001), apesar de sustentar a dificuldade de se transformar a estrutura de um campo de poder em decorrência do capital simbólico que é detido e gerenciado pelas classes dominantes, não considera isso uma ocorrência impossível. Assim, o movimento grevista dos praças deu a eles o acesso à mídia para apresentarem seus anseios e dificuldades. Além disso, os possibilitou questionar a estrutura da PM à qual eles eram submetidos. Com a amplitude conseguida pelo movimento, obtiveram algumas mudanças.

O único evento que nós tivemos que, de certa forma, trouxe um mal-estar geral foi aquele movimento dos militares, né. Dos cabos e soldados com aquela questão salarial... Em 1997... Como se diz, a Polícia já não é mais a mesma. Oficiais e praças se tornaram mais amigos... Porque segurança pública, se a gente não juntar forças, né...(Econtext 1)

Entre as mudanças percebidas na hierarquia e disciplina da organização, a partir da greve dos praças de 1997, destacam-se: os superiores começam a tratar os subordinados como assessores e passam a permitir ou aceitar sua maior participação; maior possibilidade de defesa contra abusos de autoridade com as alterações que foram feitas no RDPM (Regulamento Disciplinar); e melhoria das relações estabelecidas entre os policiais, com impacto positivo na qualidade da convivência. Souza (2001) afirma que esse movimento permitiu uma maior valorização dos praças e sugere que a politização dos praças não alterou apenas a imagem interna da Polícia, mas também refletiu-se nas relações de trabalho dos policiais, os quais se mostraram como sujeitos com direitos políticos, não mais aceitando ser submetidos a um processo de socialização que mais se parecia com um adestramento para a docilização de seus corpos.

Nas mudanças ocorridas a partir da greve de 1997, evidencia-se um lado positivo: a procura por maior eficácia por parte da organização, para que funcione tal qual uma

empresa do setor privado, mesmo com uma série de empecilhos e dificuldades, como não poder despedir pessoas. Por outro lado, as mudanças ocorridas na hierarquia e na disciplina também possuem seu lado negativo. Muitas policiais acreditam que a disciplina reduziu-se mais do que deveria, dificultando a devida responsabilização por erros de seus subordinados.

Melhorou 100% da época que eu entrei pra cá. Mudanças de conceitos, de comportamento, a postura ética que as pessoas têm adotado recentemente... Até 1997, foram baseados no 'eu mando, você faz, você não pensa, você cumpre' e de 97 pra cá, os líderes que estão na frente da corporação são pessoas que têm uma cabeça completamente diferente... Do ponto de vista positivo, aqui nós trabalhamos mais como empresa, só que tem muita gente que não tem responsabilidade com aquele tipo de tratamento... E, pela nossa condição, existe uma dificuldade muito grande, porque, em uma empresa, se você não cumprir suas metas, você é mandada embora. Aqui não tem isso. Quando você comete uma falha, você tem a sua devida orientação disciplinar, vai ser ouvido. Só que hoje tem a advertência, tem advogado, coisa que não tinha antigamente e uma pessoa, com o erro que ela cometeu, tem que praticamente andar com filmadora, máquina fotográfica pra provar que ela cometeu aquela falha. E olhe lá, se conseguir provar ainda. Quase que o processo vira contra você, achando que você quer prejudicar o subordinado. (Efem 15)

Outros policiais também visualizam como ponto negativo a redução da intromissão da PM na vida pessoal de seus membros. Isso permite ao policial “tirar sua farda” e desempenhar também outras atividades, algumas vezes complementares, outras concorrentes ou até opostas ao seu trabalho de policial.

De acordo com Soares e Sento-Sé (2001), Os níveis baixíssimos de remuneração oferecidos pelas Polícias induzem os membros de seus efetivos a duas alternativas: o segundo emprego e/ou a corrupção. Ambas com conseqüências catastróficas para a segurança pública. A redução da disciplina na PM acaba favorecendo que os policiais tenham um segundo emprego, embora não previsto por lei. Favorece, também que eles sucumbam ao ganho adicional propiciado pela propina e pela extorsão e se tornem

elementos de reprodução e perpetuação das lógicas que alimentam a criminalidade. Diante dessas mudanças de comportamento entre os policiais, o poder disciplinar também deve se transformar e adotar modos de correção mais fortes e mais formalizados, como as corregedorias.

Hoje em dia, o que não acontecia logo na minha entrada, o policial acha que, muitas vezes, ele tem que trabalhar das 8 às 12 e das 14 às 18. Hoje, ele tem essa idéia de que ele tem, acima de tudo, uma vida particular. Sempre teve, mas hoje em dia isso é muito mais impregnado. É bom e é ruim, muitas vezes é bom. Agora, muitas vezes é muito ruim, porque muitas vezes aquela segunda pele dele, antigamente, não tinha idéia de que ele podia tirar, agora tem idéia de que ela é descartável... Às vezes ele tira e vai exercer uma atividade concorrente à da Polícia Militar... Concorrente no aspecto de uma firma de segurança e concorrente, também, de uma forma ilegal de sociedade, de dar informações a marginais, de proceder a um desvio que a gente chama internamente de desvio de conduta. Tanto que nós temos mecanismos internos de correção muito mais fortes hoje do que antigamente, hoje em dia nós temos até uma corregedoria, porque os policiais podem se corromper. (Econtext 2)

Os momentos de folga dos policiais também passam a não ser mais tão controlados quanto eram antes. Isso exige novas estratégias de socialização e a revisão dos regulamentos e políticas de gestão que regem a conduta disciplinar e o funcionamento da organização. Permite também que ocorram mais mudanças no campo de poder, por se tratar de um momento de crise em que os valores considerados legítimos começam a ser questionados. É um processo de luta simbólica entre as diferentes classes e frações de classes na PM para tentarem redefinir o campo social em conformidade com seus interesses (BOURDIEU, 2001).

A Polícia Militar já foi superprotetora e ela tomava conta até, internamente, tomava conta da vida particular do policial. Ela tinha mecanismo de controle em cima de, se o fulano estava vivendo bem com a esposa ou não estava, porque isso interviria diretamente nas ações de um policial militar, que era visto como um símbolo... Então, hoje em dia, a Polícia Militar não se preocupa mais com o que o policial militar está fazendo nas horas de folga. (Econtext 2)

A mudança na hierarquia e em alguns valores da PM tem resultado no questionamento da legitimidade hierárquica, o que, segundo Bourdieu (2001), pode transformar o campo de poder da organização. Os postos mais baixos começaram a se misturar, numa espécie de processo de horizontalização organizacional. Apenas os postos mais altos, como major, tenente-coronel e coronel, com função mais estratégica, permanecem distanciados dos demais.

O estabelecimento da maior proximidade entre superiores e subordinados impactou no formato da organização, ou seja, formalmente, os níveis hierárquicos permanecem, porém, na informalidade, superiores e subordinados de postos mais baixos da hierarquia têm se reconhecido mais como equipes de trabalho. Esse processo altera os capitais simbólicos valorizados na organização, que deixam de ser a autoridade formal, para serem a capacidade profissional e de relacionamento interpessoal.

Oficiais superiores, hoje, cada vez mais você vê, é como se fosse uma mancha verde de óleo subindo assim pelos postos. Começou a ficar tudo igual: cabo, soldado, não se respeitam mais, se tratam igual; isso subiu pros sargentos e atingiu os tenentes e isso hoje já está até atingindo os capitães. Tem até alguns capitães que são tratados como tropas. Os símbolos de poder, hoje, é só se for major. (Efem 15)

Ao prever possíveis transformações no campo de poder, Bourdieu (1996b) mostra como os agentes do campo possuem recursos, no caso, os capitais simbólicos de que dispõem ou dos quais eles se apropriam no próprio campo, para travar disputas nesse campo.

Como em qualquer outra organização, mesmo se tratando de uma organização com regras bem definidas, na Polícia Militar, também ocorrem mudanças no campo de poder e disputas entre os agentes que operam nesse campo. Reconhece-se, portanto, que toda

organização é composta por seres humanos, que negociam entre si na busca por seu espaço.

Isso também acontece entre homens e mulheres policiais.

A legislação, ela é exatamente igual. Os mesmos direitos, as mesmas chances iguais... Então, essa eu posso falar: isso é uma organização democrática. É lógico que existem seres humanos nessa organização que podem travar alguma coisa, né? E a Polícia procura, procurou de algumas formas democratizar as oportunidades homem-mulher, mas lógico que ainda têm problemas. Por exemplo, hoje, porque é só 5% [do efetivo] que pode entrar de mulher? (Efem 13)

A estratégia de permitir a entrada de mulheres no limite de 5% do efetivo total é definida e mantida pelos comandantes da Polícia. Contudo, não existe nenhum embasamento científico nem profissional que suporte esse número. Trata-se de um critério subjetivo, estabelecido quando do primeiro edital para mulheres policiais lançado pela organização que até hoje não foi questionado, nem avaliado, nem alterado. Ainda com relação às relações de poder, ou à interferência humana na neutralidade da organização, existem outros critérios subjetivos adotados nas promoções, como o critério por merecimento. Esse tipo de critério de promoção funciona como um capital simbólico que permite o exercício do poder a quem tem acesso a ele.

Porque tem cursos que nós temos que fazer durante a nossa carreira a que todos têm acesso, tanto os homens quanto as mulheres. Pode ter alguma coisa diferente quando há indicação, uma parte que vai que é promovida por merecimento, outra parte por antiguidade. Em antiguidade é igual: é o ponto que você ganha na participação. Nos merecimentos talvez haja alguma diferenciação, mas não quer dizer que a policial feminina está prejudicada. Às vezes pode se beneficiar se ela conhecer algum coronel, alguém que possa te indicar (Efem 14)

Os capitais simbólicos na organização, como os critérios subjetivos de promoção, normalmente não são atribuídos ao regulamento formal, que, segundo a policial entrevistada, não possibilita discriminações. Os critérios subjetivos são atribuídos às

pessoas que distorcem o regulamento. Contudo, não há como separar a organização das pessoas, pois o lado político e subjetivo é inerente a qualquer organização, justamente, por ele ser inerente ao ser humano em si.

Com base em Bourdieu (1996a), cabe ao agente saber reconhecer qual tipo de capital é capaz de possuir e saber negociar a posse desse capital para obter posições vantajosas nesse campo de poder. Como exemplo, aponta-se o fato de ser conhecido de algum coronel que esteja envolvido com o processo decisório para distribuição de cargos. Entende-se, portanto, que as dimensões política e subjetiva da organização se misturam à objetividade, racionalidade e neutralidade. Mesmo na Polícia Militar.

Me sinto diferente quando há algum preconceito, como uma discriminação, um assédio. Aí, eu me sinto diferente, me sinto incomodada. Houve um caso, por exemplo, porque eu peguei carona com um outro tenente masculino e fui questionada se eu estava namorando essa pessoa porque eu peguei carona. Essa pessoa que fez o questionamento é que está errada, não o regulamento que está errado. Aquela pessoa que fez isso e que está deturpando as coisas, que está ultrapassando os limites como comandante, que está fugindo do que ele pode me cobrar, porque ele não estava cobrando profissionalmente, ele estava cobrando pessoalmente. Se eu quisesse namorar ou não, era problema meu. Eu não tenho nada a ver com ele. Então, às vezes isso me incomoda. Agora, profissionalmente falando, isso não. (Efem 14)

Como em qualquer campo de poder, as pessoas “distorcem” a hierarquia e a disciplina, ou seja, tentam usar o regulamento a seu favor, para obter ganhos e ampliar o seu espaço. A visão dessas disputas como uma distorção das regras remete à concepção do poder como algo negativo e indesejável, à sua negação e não como um aspecto inerente às relações sociais, como defendido por Foucault (1979). A noção foucaultiana do poder permite entender o espaço organizacional como mais contingente e as mudanças nas relações de poder como mais dinâmicas. Entre as mudanças que têm ocorrido na PM, uma delas é se relaciona ao perfil adequado para o policial militar.

5.2.2. Mudanças no perfil do policial militar: o ontem e o hoje

Apesar de o perfil ideal para um policial militar ter sofrido alterações nos últimos tempos, no sentido de uma postura mais preventiva e menos repressora, ainda existem vários aspectos nas respostas das policiais entrevistadas que recuperam o mito do policial herói, viril e cheio de virtudes, que configura a superioridade do policial em relação ao ambiente que o cerca, de acordo com Listgarten (2002).

Conforme representado na tabela 11, 23% das respostas das policiais valorizam o policial virtuoso, que é honesto, digno, ético, responsável, tem boa vontade e está sempre pronto a ajudar o próximo. Em outras respostas (12,12%), as policiais afirmam acreditar que um bom policial deve ser corajoso e ter bravura, enquanto 9,09% das respostas envolvem a importância de se possuir um bom preparo físico.

Outro item verificado remete ao militarismo e à necessidade de o policial ser obediente ao Regulamento Disciplinar, segundo defendido por Souza (2001), citado em 21,21% das respostas.

Em relação ao novo perfil para um bom policial, também foram manifestadas muitas opiniões: 42,42% das respostas se referiram à necessidade de o policial saber estabelecer um bom relacionamento interpessoal tanto com os colegas, como com a população em geral. Em 18,18% das respostas, ele deve ter competência técnica, e em 12,12%, inteligência e bom-senso na hora de escolher sua estratégia de ação. Interessante observar que a importância de o policial possuir vocação para a profissão foi ressaltada por apenas 21,21% das respostas das entrevistadas, o que condiz com os resultados de Calazans (2003), que atribui o aumento da procura por concursos da PM a outras questões que não a

vocação, como a estabilidade, o plano de carreira, a política salarial definida e a possibilidade de saída do mercado informal.

Tabela 11

O perfil do policial militar ideal para as policiais entrevistadas

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|---|-------------|----------------|
| Ser uma pessoa virtuosa (honesto, digno, ético, responsável, de boa vontade, que ajuda o próximo) | 23 | 69,69% |
| Saber manter um bom relacionamento interpessoal | 14 | 42,42% |
| Ter vocação para a profissão | 7 | 21,21% |
| Ser obediente - cumprir a hierarquia e a disciplina | 7 | 21,21% |
| Ter competência técnica, saber fazer | 6 | 18,18% |
| Ter inteligência e bom-senso | 4 | 12,12% |
| Ser corajoso e ter bravura – heroísmo | 4 | 12,12% |
| Ter bom preparo físico – capacidade física | 3 | 9,09% |
| Ser uma pessoa de iniciativa – pró-atividade | 1 | 3,03% |
| Ser um policial preventivo | 1 | 3,03% |
| Total | 70 | 212,10% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Nos discursos das entrevistadas, percebe-se, freqüentemente, a alusão a características heróicas, como não demonstrar medo e ter bravura, juntamente com características de sensibilidade, como ser compreensivo e ter empatia. Nesse caso, observa-se um contraste entre a necessidade de o policial ser, ao mesmo tempo, bravo, traço eminentemente masculino, e sensível, traço tido como feminino.

Ao remeter à afirmação feita por Pereira (1981) de que as mulheres entraram na corporação para “humanizá-la”, infere-se que a busca por sensibilizar o contingente da PM passa pela introdução de mulheres em seus quadros, como se a falta de mulheres nesse espaço o deixasse menos humano que as esferas domésticas (MURARO e BOFF, 2002).

Algumas policiais acreditam ser necessária a utilização de policiais homens e mulheres no policiamento operacional porque um complementa o serviço do outro.

Não pode ter medo, ele não pode ter medo porque, aliás, o medo, todo mundo tem, mas ele não pode ter o medo-pânico, que é um cara que não vai pegar em nada, um cara que vai ter medo de ir pra rua, tanto homem quanto mulher. Segunda coisa, acabou o policial arredo, o policial que não sabe conversar que não sabe se pôr no lugar do outro, que não tem condições de entender que em situações de desespero, as pessoas não falam em seu estado normal. Pra ser um bom policial, ele tem que ser bravo. É uma das qualidades que a gente tem perdido. Ele tem que ter bravura e teria que ter sensibilidade pra se colocar no lugar do outro, empatia e, principalmente, ele tem que ter um dom da paz, ele tem que acalmar os ânimos, ele não pode ser aquele que vai chegar em um local e vai deixar a pessoa mais nervosa ainda. (Efem 15)

Acho que homens e mulheres dentro da policia é uma combinação perfeita pro serviço de rua. (Efem 27)

O ingresso de mulheres na Polícia também está relacionado ao fim do período da ditadura militar, como uma forma de amenizar a imagem da Polícia e dos abusos cometidos até então pelos membros da organização, sob o comando do Exército, perante a sociedade. Da mesma forma, parece que o autoritarismo do período da ditadura é, muitas vezes, relacionado a uma postura machista, pois ambos estão relacionados à cultura patriarcal como princípio organizador da sociedade e das organizações, que influencia as relações tanto pessoais como profissionais até os dias de hoje.

De acordo com Alvesson e Billing (1997), as organizações são “um mundo de homens administrado por homens” e, para Muraro e Boff (2002), na cultura patriarcal, as mulheres ficaram relegadas à privacidade, às tarefas domésticas e seu ingresso no mundo do trabalho envolve a “humanização” do universo masculino da administração, como se a falta de mulheres nesse espaço o deixasse menos humano que as esferas domésticas.

Primeiro, quebrar aquela rigidez do ambiente só masculino, porque a mulher tem uma maneira diferente de pensar. A gente falava assim: 'nós precisamos de humanizar o nosso trabalho aqui' Hoje, o policial tem que estar preparado para a Segurança Pública, voltada para o cidadão, para o respeito ao direito humano. Naquela época, a gente não falava tanto em direito humano, porque era o direito do AI5 [Ato Institucional nº5], o que o presidente-general falou, acabou... Então, quando eu entrei para a Polícia, ainda persistia muito aquele autoritarismo, né, aquele machismo, você entendeu? Então, precisava de quebrar essa coisa. Aquele machismo, você entendeu? Achar que policial tinha que ser um super-homem, o cara tinha que ser macho, essas coisas, entendeu? (Econtext 1)

O ingresso de mulheres na PM serviu também para contrabalancear a imagem do policial autoritário e violento, já que à mulher são atribuídas características como a sensibilidade e emoção. Entretanto, esperava-se que a mulher atuasse apenas em algumas situações, como acessório, apoio, pois a maior contribuição de sua presença na Polícia era a sua imagem e não o seu desempenho no policiamento propriamente dito. De acordo com Lima (2002), o benefício com a participação feminina estaria mais relacionado ao marketing para suprir uma demanda social por mulheres na Segurança Pública.

Polícia é Polícia. Esse negócio de, essa coisa de ser humano, aí, isso é coisa de fresco. Direitos humanos... A Polícia dessa época é a Polícia que, como eles mesmos falam, é a Polícia que fica debaixo do sol, debaixo da chuva 24 horas por dia. Não tem esse negócio. É imune ao tempo. Superior ao tempo. Então, o que a mulher vai fazer num contexto desses? Mulher, da forma como eles a viam, né? Não sei! A não ser fazer relações públicas, eu não vejo outra função possível para essas pessoas. Isso não existe, não tem esse lugar. Relações públicas, alguma função de assessoria que precise de uma determinada capacidade intelectual, e assim por diante. Policiais mulheres são a augusta exceção da regra. O resto é ou telefonista, ou figurativo, ou está em função de assessoria, ou é secretária, ou é coisa privada. Então, será que são elas que procuram isso? Eu acho que não. Não sei. (Econtext 4)

Independentemente do sexo, o policial militar é considerado como um profissional diferente de qualquer civil, pelo fato de sua imagem estar tão intrinsecamente ligada à instituição Polícia Militar, que ele personifica sua profissão 24 horas por dia. Ele tem que ser exemplo de bom comportamento para toda a sociedade, transmitir a imagem de

segurança para o cidadão, além de procurar manter a ordem nos ambientes em que convive. Assim, as próprias policiais se diferenciam dos civis, como se fossem outra categoria de pessoas. Destaca-se, conforme afirma Listgarten (2002), o aspecto da imagem que a visão de um policial fardado desperta na mente das pessoas. Essa imagem envolve comportamentos de heroísmo, bravura, indestrutibilidade e proteção.

Eu acho que nós temos que ser diferentes mesmo... Nós fizemos da Polícia Militar a carreira, então, nós temos que nos adaptar às normas. Por outro lado, por exemplo, nós somos cidadãos? Somos cidadãos. Temos que contribuir. Todos os tributos são iguais, mas a minha condição de policial militar impõe a mim uma conduta diferente, porque eu, toda vez que você, ou a sociedade, entra dentro do ônibus e vê o policial militar lá, subjetivamente ou objetivamente, ele se sente seguro. Ainda que seja um policial transgressor da norma e da lei, mas você vê ali a instituição, você vê, quando ele está fardado, você vê nele ali a instituição Polícia Militar... Se você tem ao seu lado um vizinho que é policial militar, você, de uma maneira ou outra, não concebe a idéia de saber que aquele policial ele bebe no bar e apronta confusão, porque é ele que deveria manter a ordem, ele é pago pra isso, ele foi formado pra isso... O policial militar que é quem deveria dar o exemplo... Então, a partir daí, nós temos que ser diferentes sim. (Econtext 7)

O poder que o uso da farda permite a um policial exercer extrapola os limites da organização e chega até a sociedade. Por um lado, isso chega a ser um inconveniente, pois os policiais militares acabam não tendo uma vida pessoal restrita e têm sua privacidade invadida a todo o momento, no que se refere ao comportamento que têm que adotar quando estão em público. Por outro lado e principalmente para as mulheres policiais, estarem “vestidas com uma farda”, ou terem essa farda como uma “segunda pele” (LIMA, 2002), lhes serve como um capital simbólico muito valioso, tanto no campo de poder da Polícia, quanto diante da comunidade com a qual se relacionam. Elas passam a ser mais respeitadas e valorizadas em suas famílias e por seus vizinhos e conhecidos.

Sobre a necessidade de um bom policial saber se relacionar bem, ressalta-se a importância atribuída à capacidade de saber lidar com pessoas, de tratar bem os colegas e o

público. Isso reflete a crescente preocupação da PM em atuar como uma empresa que presta serviços de segurança pública para a sociedade, seu maior cliente e, conseqüentemente, de transformar o policial em um servidor público altamente qualificado, conforme defendem Soares e Sento-Sé (2001). Essa preocupação reflete, também, a busca por uma definição mais ampla do trabalho de polícia, que envolve, de acordo com Rosenbaum (2002), suprir as carências sociais por atenção, boa vontade e capacidade de apaziguamento.

O policial, na rua, ele deve tratar os outros como se fossem a própria família, como se fossem a esposa e os filhos... Primeiro, porque o nosso cliente é a sociedade e, segundo, porque ninguém gosta de ser mal-tratado. Então, para mim, o policial bom é aquele que sabe tratar as pessoas. (Efem 28)

As mudanças na organização e no perfil do policial têm abrangido a capacidade de saber conversar com as pessoas, possuir habilidade de relacionamento, ter iniciativa e desenvolver um vínculo com a comunidade. Esse tipo de característica, segundo Souza (1999), está relacionado à filosofia do policiamento comunitário, de caráter preventivo, uma estratégia utilizada tanto para melhorar a eficiência do policiamento, quanto para a aproximação entre Polícia e comunidade. Para resgatar a legitimidade da organização com os cidadãos.

Antigamente, não era assim. Por esse motivo, os policiais mais antigos têm resistência em adotar um bom relacionamento com o público. Os policiais mais antigos também são aqueles que mais apresentam resistência à entrada de mulheres na PM. São os que estão mais arraigadamente ligados à ordem legitimada no campo de poder da organização e que, com base em Bourdieu (2001), resistem a transformações,

principalmente, àquelas que se distanciem do modelo de policial a que eles estão acostumados.

Saber se relacionar com as pessoas. Tem que ser uma pessoa pró-ativa, ele tem que ser uma pessoa de iniciativa ao abordar alguém, conversar. Hoje, o policial tem que conversar com as pessoas. E eu vejo que a Polícia ainda tem essa dificuldade muito grande por que os policiais mais antigos, muitos não conseguiram acordar pra essa realidade, da necessidade de o policial militar conversar com as pessoas, aprender a ter um vínculo com as pessoas. (Efem 8)

Muitas mudanças no perfil do policial também foram advindas do aumento da concorrência nos concursos, ou seja, algumas mudanças partem dos novos policiais que estão entrando na PM e não da Organização. O salário relativamente alto para o contexto atual tem servido como atrativo para pessoas de um nível social e educacional mais alto do que aquelas que costumavam prestar concurso para ingressarem na Polícia Militar.

Percebe-se, portanto, como a introdução de novos agentes, portadores de novos tipos de capitais simbólicos no campo de poder da organização, pode auxiliar na transformação desse campo (BOURDIEU, 1996a). No caso dos novos policiais, o capital simbólico que eles possuem em maior quantidade do que os antigos é o conhecimento formal, ou a formação profissional, já que muitos deles já possuem graduação e até pós-graduação, apesar de o pré-requisito para o concurso ser apenas o segundo grau.

Eu tenho observado que aquelas pessoas com um nível cultural baixo não passam nas provas... Está a cada dia mais difícil. Então, com esse salário melhor, a Polícia é um lugar onde você vai receber um salário unicamente pra poder estudar. E você não tem que prestar serviço algum. Então, a corrida tem sido muito grande. É alguma coisa como o vestibular da Federal. Quem está passando? São aquelas pessoas que vieram de um segundo grau bom. E quem pode pagar? A pessoa que tem um nível melhor. Essas pessoas, por elas terem um nível cultural mais elevado, elas questionam mais, e elas questionando, eu acredito que tem que levar a corporação a refletir sobre certos padrões de comportamento que se exigia do policial há algum tempo atrás, hoje em dia a gente não pode mais... Por exemplo, você submeter a pessoa a vexame, a humilhação, a exigências demais por coisas que não têm sentido, sabe? São

aquelas pessoas que sabem, hoje em dia, que existe uma Constituição e que ela tem que ser obedecida. Por outro lado, quando nós entramos, há 20, vinte e tantos anos atrás, a gente nem sabia que existia isso... Então, isso levou a corporação a rever muitos conceitos. (Econtext 7)

O nível cultural mais alto dos novos policiais tem servido como um elemento questionador de vários aspectos da organização, como o próprio rigor do regulamento disciplinar. A partir dos questionamentos, os novos policiais têm levado a organização a rever seus conceitos acerca de padrões de comportamento que remetiam à humilhação dos subordinados pelos superiores. De acordo com Bourdieu (2001), isso reflete uma mudança nas relações de poder na organização, na medida em que as atitudes abusivas dos superiores para com os subordinados não se sustentam mais no campo de poder da organização.

Esses questionamentos também têm servido como suporte ao novo quadro curricular e à nova mentalidade voltada para a modernização que, segundo Albuquerque e Machado (2001), se deseja implantar na Polícia. No caso específico das mulheres policiais, a concorrência para os concursos é ainda mais acirrada e a sua exigência por qualificação é ainda maior do que a dos homens. Isso significa que o capital simbólico da qualificação também é possuído por elas. Resta saberem usá-lo dentro da organização.

Um dos “carros-chefe” do processo de modernização da PM tem sido a filosofia do policiamento comunitário. O policial comunitário tem que ser um educador para ensinar a comunidade a se prevenir. Para isso, Cruz (2005) afirma que ele necessita saber se comunicar e se relacionar bem com a comunidade, além de se fazer presente. Sem a participação da comunidade, o policiamento comunitário se torna difícil de ser implantado, porque a prevenção exige a presença e a atuação de um número de efetivo muito maior do que o que já existe. Segundo o depoimento, essa participação comunitária depende,

primariamente, da mudança de postura dos policiais para despertar uma mudança de comportamento na sociedade.

O perfil do policial comunitário é um policial preventivo, é um policial educativo. Eu acredito que prevenção é você evitar que aconteça o crime. Agora, eu acredito que mais do que prevenir, o policial hoje tem que ser um educador. Por quê? Não existem recursos humanos suficientes pra fazer prevenção em todas as esquinas. E prevenção é presença, ostensividade, visibilidade. Eu não tenho esse recurso nem logístico nem humano para fazer prevenção em todos os lugares. Então, eu tenho que tornar a comunidade preventiva em suas atitudes, seus atos, sua conduta. Eu tenho que ter um policial que sabe ensinar as pessoas a serem assim, que saiba convencer, que saiba comunicar. Hoje, fundamentalmente, para mim, o policial tem que ter o perfil de educador, pedagogo, um comunicólogo. Porque ele tem que produzir mudança de comportamento das pessoas. (Efem 13)

A filosofia do policiamento comunitário é vista e defendida pelas policiais como uma forma de transformar a Polícia e como uma solução para combater a criminalidade em longo prazo. Como policiais, algumas delas percebem que devem cumprir o papel de mudar o comportamento das pessoas para que se tornem mais cidadãs e solidárias, com a finalidade de combater a criminalidade em sua origem, de forma preventiva.

É uma função da Polícia de caráter também social, que vai às escolas falar sobre drogas para crianças, que dá assistência às famílias carentes das favelas e que acompanha a comunidade de perto. Para as policiais, isso marca um novo período, o período da construção de uma nova organização, uma espécie de modernização. Contudo, elas têm consciência de que se trata de um processo que demanda tempo, assim como sustentado por Calazans (2004).

Hoje a gente está tentando tirar, excluir todas as pessoas que são ruins da Polícia Militar, uma construção de uma nova Polícia. Só que isso leva tempo. Até mesmo a Polícia Militar está fazendo ações com crianças para que? Para, não em curto prazo, acabar com o problema de criminosos, mas daqui a 20 ou 30 anos, esse pequenininho que eu pego hoje, vai estar trabalhando ao invés de estar roubando. Então, a gente mexe com esse trabalho de base para poder em

20 ou 30 anos ter o retorno. Não é uma coisa imediata, não tem condições.
(Efem 28)

De acordo com o depoimento, o processo de modernização envolve também a mudança de membros da própria PM, aqueles que resistem às políticas dos “novos tempos”. O processo envolverá, portanto, disputas de poder dentro da organização conforme os interesses dos grupos que a compõem, influenciados, também, pelos interesses do Estado, pois o tema do policiamento comunitário, para Rosenbaum (2002), tem servido como uma espécie de panacéia que vem para curar todos os males da segurança pública, no caso, a brasileira. Contudo, há pessoas dentro da Polícia Militar que possuem ressalvas a respeito dessa estratégia de policiamento, conforme o relato do Econtext 2.

O problema todo é a origem da Polícia Militar. A Polícia Militar foi criada... O policiamento começou a sair do Exército brasileiro que era, antigamente até 1969, aquartelado na Polícia Militar. Então, a Polícia se distanciava da comunidade. Você tinha um Batalhão, essa estrutura nossa, Batalhão, um Comando Regional, são estruturas de exército. Onde está o nosso erro? Nós começamos a distanciar das coisas da sociedade. Então, o policiamento comunitário é a coisa que a Polícia Militar sempre deveria ter feito... Agora, não se concebe fazer um policiamento, ter uma atividade, sem saber o que a comunidade quer, o que seu cliente quer. (Econtext 2)

O policiamento comunitário é visto por alguns membros da PM como uma espécie de modismo gerencial, pois promove uma forma de agir que já deveria vir sendo realizada pela Polícia desde muito tempo, no que se refere a consultar a população sobre o que ela precisa para sua segurança. Contudo, Segundo Souza (2001), o próprio perfil da organização com origens militaristas desfavorece seu contato com a sociedade em geral e inflige uma postura de fechamento em si mesma e de certa arrogância em relação a estabelecer parcerias com outras instituições sociais, pelo seu distanciamento do mundo

civil. Albuquerque e Machado (2001) atribuem a essa origem do exército as dificuldades de modernização e de democratização da Polícia Militar.

A divulgação e a promoção do policiamento comunitário parece envolver uma tentativa de transformar a cultura militarista e fechada da organização e abri-la para a parceria com a sociedade. Assim como a iniciativa de inserção de mulheres na organização também pode ser interpretada como uma forma de modificar a imagem de resistência e medo que as pessoas tinham da Polícia e aproximar a organização do público, agora visto como “seu cliente”. Por esse motivo, algumas policiais afirmam que a profissão de policial militar é uma profissão que tem o perfil muito feminino. Também não deixa de ser uma forma de apropriação do discurso do policiamento comunitário pelas policiais para facilitar sua inserção na organização e legitimar sua presença como agentes importantes no desenvolvimento e na execução das estratégias de segurança pública.

No início, eu ria de mim mesma, né? Mas hoje eu vejo como uma profissão que tem um perfil muito feminino né? O perfil exigido para o profissional [militar] é muito feminino, então, eu acho que tem tudo a ver com a atividade de policial militar o feminino. (Efem 13)

Contudo, o trabalho no policiamento operacional também envolve momentos em que é necessário o policial saber se posicionar e exigir o respeito da pessoa que está sendo abordada. Para algumas policiais, muitas mulheres não possuem esse perfil e não sabem ser enérgicas quando é preciso, fugindo do perfil ideal para o policiamento operacional.

Você tem que ser mais enérgico. Por isso que eu te falei anteriormente, que uma mulher que não têm esse perfil ela não se enquadra muito no perfil de policial, não. E nós temos que entender que quando nós entramos pra Polícia, nós entramos pra fazer a segurança do outro. Então, a atividade número um do policial é a atividade operacional. Uma mulher, se ela não tem esse perfil, eu acho que ela tem um pouco de dificuldade de trabalhar. Eu já trabalhei com

muitas policiais que elas tinham dificuldade pra abordar, elas tinham dificuldade pra usar a voz de uma maneira mais enérgica, de mandar alguém parar. (Efem 6)

O policial do policiamento comunitário é um profissional que trabalha nas ruas. Isso é uma questão muito debatida na organização e que se refere à diferenciação entre aqueles que trabalham no operacional, atividade-fim da Polícia, e os que trabalham nas atividades-meio, como no setor administrativo. A questão do trabalho no operacional e no administrativo é vista como um aspecto que tem que ser distribuído entre as pessoas de acordo com sua habilidade. Obviamente, é inviável que todos exerçam o tipo de serviço para o qual estão mais aptos, ou do qual gostam mais, até porque a atividade de polícia, propriamente dita, envolve o exercício da atividade-fim na PM. Mas, pelo menos, as policiais acreditam que deve haver uma certa coerência na distribuição do contingente em suas funções.

A gente tem que aproveitar aquela pessoa naquela qualidade que ela tem, se uma pessoa é uma ótima solucionadora de procedimentos administrativos, de sindicâncias, procedimentos internos, se ela se desenvolve bem nisso ela tem que trabalhar na área administrativa, se ela se desenvolve bem na rua, ela tem disposição pra tudo, ela tem que ficar na rua... (Efem 11)

Tem mulher que não gosta da atividade operacional de jeito maneira, ela gosta mais de ser a secretária né, aquela pessoa que resolve tudo administrativamente, e isso não tem problema algum porque é naquilo que ela se desempenha bem, né? E em outros casos não, tem mulher que gosta mais da atividade operacional. Então, eu acho que as pessoas, não só a mulher, o homem também, eles devem ser aproveitados nas funções de que eles gostam mais... (Efem 12)

Muitas das entrevistadas afirmam preferir trabalhar no operacional, pois na área administrativa sentem-se mais assessoras do que comandantes, principalmente, no que se refere às oficiais e também àquelas praças que já exercem posições de comando, como as sargentos, por exemplo. O fato de elas acharem a atividade-fim mais gratificante também

está relacionado à valorização que vem ocorrendo por parte da organização para aqueles que trabalham na atividade operacional. Com o aumento da violência e a necessidade de maior atuação da Polícia na contenção / prevenção de crimes, o papel do policial operacional se torna mais relevante para a sociedade e também precisa ser exaltado dentro da organização. Isso é um movimento reconhecido pela Diretoria de Recursos Humanos da PM.

Em relação à recompensa, o pessoal do operacional é muito mais recompensado que o pessoal administrativo. Porque a atividade primeira da Polícia Militar é o policiamento extensivo. Então, não há nenhuma crítica nisso. Eu acho que um problema é que a administração, ela é quase totalmente esquecida. É que tem que privilegiar a atividade operacional(Efem 25)

A questão da identidade do especialista e do generalista, do diário. O especialista acha que ele é melhor que os outros. Ele é mais polícia que os outros... Porque o operacional é sempre melhor do que o outro... Então, o operacional é o que bate, né, encara tudo, o poderosão. (Econtext 6)

O especialista é considerado o policial do policiamento operacional e generalista é o policial do tipo funcionário público, que atua nos setores administrativos da organização e cumpre turnos de trabalho de oito horas por dia, em horário de expediente comercial. O policial que trabalha no policiamento operacional é mais valorizado do que os outros. Assim, o trabalho no operacional, quando exercido por mulheres, também faz com que elas sejam mais valorizadas tanto na organização como na sociedade e na família.

A atividade no operacional é mais recompensada, inclusive no que se refere a elogios administrativos para os policiais. Além disso, o estereótipo do policial que trabalha na rua, como “o poderosão”, é incorporado pelas policiais para substituir a imagem de que elas são frágeis e de que só podem trabalhar como secretárias e assistentes na Polícia Militar. Isso transforma a relação de poder que elas exercem sobre o outro e as colocam em

uma posição de evidência, mais favorável na dinâmica das relações de poder que se estabelecem na organização. E elas parecem gostar disso. É como se o policial que trabalha no administrativo não fosse um verdadeiro policial militar.

Fiquei grávida da minha 1ª filha, daí fui afastada do serviço operacional, fui pra área administrativa, fiquei durante 2 anos e depois eu voltei para a PM, porque meu negócio é polícia mesmo... Eu fui e pra mim não foi um castigo, foi um prêmio, porque eu realmente aprendi a ser polícia trabalhando na área operacional, lidar com situações diversas, com pessoas diversas, com parceiros de policiamento diversos, em qualquer clima, entendeu, chuva sol, você está lá, então pra mim, assim, foi uma experiência única mesmo. (Efem 29)

Pelo relato da entrevistada Efem 29, percebe-se que, quando ela foi transferida para a área administrativa, ela sentiu-se como se estivesse fora da Polícia Militar. Somente quando ela voltou para o policiamento operacional, foi que ela se percebeu novamente como uma policial. Esse retorno às funções operacionais simbolizou para ela uma espécie de premiação.

Sobre o trabalho no operacional, destaca-se, ainda, que a afirmação de que todas as ocorrências exigem força física; isso é um mito. O depoimento anterior destaca outras características do trabalho, como lidar com a diversidade de pessoas, situações e parceiros e aprender a ser flexível. Percebe-se que muitas ocorrências exigem habilidade para conversar e saber se impor por parte do policial com a finalidade de mediar conflitos. Esse é um outro argumento verificado no discurso das policiais femininas para justificarem sua presença no serviço operacional.

Em mais de 80% das ocorrências que a gente atende, talvez próximo de 90%, não existe vigor físico, não existe força física. (Efem 13)

Contudo, esse argumento é questionado em meio às próprias policiais. A força física ainda é muito valorizada na organização entre aqueles que trabalham diretamente no policiamento operacional. Talvez seja porque, na prática, o tipo de policiamento operacional que se vem desenvolvendo ainda é relacionado ao currículo antigo da Polícia, o qual envolve mais repressão do que prevenção, mais prender o marginal do que tentar impedir que ele se transforme em marginal. Esse tipo de perfil de policial envolve, necessariamente, a força física como um requisito primordial para o trabalho.

Olha, 5% do efetivo da Polícia é composto por mulheres, e tem que ser dessa forma mesmo, porque muitas pessoas pensam: 'mas são tão poucas vagas pra mulheres, que preconceito! Que discriminação!', mas acontece que muitas vezes essas pessoas não estão tendo uma visão operacional da situação. Porque o marginal, o infrator, não vê uma policial como uma policial, ele a vê, como uma mulher. E nós somos realmente fisicamente mais frágeis que os homens, nós somos mais frágeis, não adianta a gente querer comparar a força física de uma mulher, por mais que ela seja forte, por mais que ela seja fisiculturista, não tem como, ela não tem a mesma força física que o homem. Ela pode ter uma agilidade maior que a de muitos homens, o que muitas vezes tem, mas força física ela não vai ter a mesma. E isso, no dia-a-dia da rua, na operacionalidade, isso conta muito. Infelizmente, isso conta muito. Então, a gente tem mesmo que ter um percentual maior do efetivo masculino do que do efetivo feminino. (Efem 30)

Outro aspecto verificado é que o oficial de polícia sente-se mais sobrecarregado do que os demais profissionais. Porém, acredita-se que isso seja um aspecto inerente à função gerencial exercida pelos oficiais, que ficam responsáveis, além do trabalho operacional, por resolverem outros problemas administrativos, bem como pela responsabilidade pela equipe. Também corresponde ao fato de o oficial ser responsável pela transmissão dos valores da cultura militar e de reprodução perante seus subordinados, conforme verificado por Muniz (1999), o que justifica seu processo de socialização mais forte e mais delongado.

O oficial, ele trabalha, às vezes, além da conta sabe? É, muitas vezes a gente fica desgastada mesmo fisicamente, sabe? Porque os processos que vêm pra gente, às vezes, vem uma carga muito grande e às vezes, você está na atividade operacional, e está resolvendo problema administrativo. É ouve uma pessoa aqui, resolve... Então, às vezes, essa carga grande me atrapalha. (Efem 11)

As próprias praças reconhecem essa situação e diferenciam o seu trabalho do das oficiais. Muitas não têm a vontade de seguir carreira para o oficialato pelo aumento da responsabilidade como militares e pela falta de valorização atribuída ao trabalho dos oficiais. Os depoimentos das entrevistadas ilustram a rígida separação entre praças e oficiais, desde o processo de socialização, em que praças aprendem a obedecer e oficiais aprendem a comandar. Num sistema que legitima a distribuição da autoridade ao longo da hierarquia no campo de poder (BOURDIEU, 2001).

Superiores hierárquicos têm uma estratégia, têm uma visão mais ampla da situação justamente pra poder nos comandar. (Efem 29)

Assim, oficial eu nunca pensei em ser não, acho, assim, que trabalha muito e não é muito valorizado. (Efem 9)

Percebe-se um sistema de princípios muito fortes na organização no sentido de preservar as estruturas objetivas do campo de poder com base no processo de socialização dos e das policiais e no regulamento disciplinar. As estruturas objetivas se referem ao regulamento disciplinar da organização, às normas de trabalho e a tudo o que se refere ao caráter militar da organização. As estruturas subjetivas do campo a serem preservadas consistem, por um lado e com base no perfil tradicional de policial, na questão do heroísmo e da virilidade por parte do policial e em sua diferenciação com o público civil. Por outro

lado, com as propostas de modernização da PM, surge o novo perfil de policial que valoriza a habilidade de relacionamento interpessoal e a percepção do público civil como clientes.

Tanto o processo de socialização como o regulamento, por sua vez, também agem no sentido de perpetuarem as estruturas objetivas do campo nas mentes dos membros da Polícia Militar, como no caso da preservação da hierarquia e da manutenção da diferenciação rígida entre os círculos de praças e oficiais (BOURDIEU, 2001). Da mesma forma, a preservação da hierarquia de gênero entre homens e mulheres também é mantida pela limitação do contingente em cinco por cento do total do efetivo, o que, conseqüentemente, também limita a ascensão feminina a postos mais altos da hierarquia.

O perfil do policial militar masculinizado, forte e heróico também é perpetuado na organização pela prática predominante de formas de policiamento tradicionais, em detrimento de formas mais modernas, como o policiamento comunitário, por exemplo.

Entretanto, a reprodução das estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder da PM vem sendo ameaçada por entrantes nesse campo, sejam eles as mulheres policiais ou os homens com maior qualificação formal e com objetivos, propósitos e criação (socialização primária) diferenciados dos antigos profissionais que eram aprovados nos concursos para policiais. A legitimação da ordem estabelecida também é ameaçada pelo ambiente externo da Polícia: o Estado e a sociedade, os quais, segundo Souza (1999) e Cruz (2005), têm feito diversas críticas ao sistema tradicional da organização para administrar a segurança pública.

O processo de modernização das práticas de policiamento que vem sendo exigido da PM e de todo o aparelho de segurança pública do Brasil tem que passar por uma transformação profunda, que envolve a mudança da estrutura e da cultura institucional. É esse o campo de poder que envolve as mulheres policiais atualmente. E que se abre para elas como uma possibilidade de inserção mais intensificada, a partir do momento em que

elas compreendam esse processo, encontrem meios de serem mais bem aproveitadas e, com isso, participem ativamente do processo de transformação da organização policial militar. A permanência do modelo antigo, contudo, mostra-se como um entrave para uma incorporação mais completa do trabalho feminino, como policiais do operacional, assim como dificultou o seu ingresso na corporação.

5.3. O ingresso de mulheres na Polícia Militar: entre a expectativa e a desconfiança

Eu me lembro pelo fato de eu ter presenciado os primórdios da atuação feminina. Uma coisa que é marcante, que eu poderia lembrar, é as dificuldades que as mulheres tiveram nos primeiros anos do Curso de Formação de Oficiais, principalmente, quando tinha uma atividade anual lá, que era chamada de acampamento, em que a gente vai para o meio do mato com a tropa toda, fica lá acampado uma semana realizando atividades de incursão, de maneabilidade, de tiro, etc e tal, na área rural. E eu lembro que no acampamento de 1985, as mulheres ficaram em uma situação bastante complicada porque era a primeira vez que elas estariam ali atuando. E, com certeza, naqueles primórdios, o preconceito era muito grande e as mulheres ficavam durante a noite confinadas em uma barraca, porque eram só elas de mulheres o resto era tudo homens. Eram cinco, minha turma. Então, elas ficavam confinadas ali, porque de noite existiam várias atividades noturnas e acabava que elas não, geralmente, não participavam pela própria dificuldade de serem poucas. Essas atividades noturnas acabavam ficando mais a cargo dos homens. E elas ficavam lá, né! Já confinadas. Já reunidas em sua barraca, e eu lembro que algumas pessoas costumavam jogar algumas granadas de efeito moral, granadas de munição química, próximas à barraca delas ou até por baixo para poder inquietá-las e não deixar que elas dormissem, e tal. Isso às vezes acontecia. Isso era feito por oficiais, por cadetes do último ano que eram colegas. E a gente via a revolta que elas ficavam, de ter isso aí, mas ficavam só lá dentro. Aquelas granadas estourando e elas xingando lá de dentro, mas ninguém tinha coragem de sair para ver o que estava acontecendo. Então, era uma situação assim, e a gente ficava do lado de fora rindo, né! Mas eram coisas que fazem parte da própria evolução. Mas ali, a dificuldade que elas sentiam, geralmente, é uma coisa bem complicada. No começo era... não tinha nenhum tipo de histórico ainda. Era a primeira vez que acontecia isso. Então, realmente, o preconceito era o maior possível. (História contada pelo Ecol 4)

O ingresso de mulheres na Polícia Militar foi marcado por situações de descrédito e desconfiança, assim como de expectativa e admiração. O preconceito pela entrada de policiais femininas na organização entre os colegas da PM foi marcante. Isso fica registrado na história sobre o primeiro treinamento prático de oficiais que envolveu um grupo de policiais femininas: além de não participarem de todas as atividades propostas, ficaram excluídas do grupo dentro de sua barraca e ainda sofreram ataque de bombas de efeito moral por parte dos colegas. Esse ataque pode ser interpretado como uma espécie de ritual de integração entre os policiais, mas, no caso das policiais femininas, caracteriza-se mais como um ritual de exclusão, visto que, como elas não podiam sair da barraca, elas tinham

que aceitar aquela situação imposta pelos colegas e apoiada pelos superiores, sem a possibilidade de reagirem. Isso tudo faz parte das disputas de poder entre homens e mulheres que são travadas na organização. Uma outra história, porém, retrata o clima de expectativa diante do desconhecido que a presença da polícia feminina causava na população.

Uma história que aconteceu comigo quando eu estava estagiando em Divinópolis, na cidade de Formiga. Em Divinópolis, por que a sede fica lá. Aí, eu fui pra Formiga e lá não tinha policial feminina. Então, eu me senti um E.T. [extraterrestre] na cidade. Literalmente falando, por que as pessoas pediam pra tirar foto, me entrevistavam na rádio, o prefeito quis me conhecer... Então, eu achei muito legal. Teve gente que chegou perto de mim e falou: 'você é tão bonita. O que você está fazendo de polícia?' Como se polícia fosse horrível. Teve gente que admirou, tirou retrato... Sabe aqueles desenhos que passam, assim, que alguém até bate o carro olhando para a mulher? Eu me sentia assim. Acontecia isso. Foi a história que eu conto. Lá não tinha policial feminina agora eu sei que já tem. Era uma novidade! Eu fui almoçar no restaurante e um homem ficou olhando pra mim e eu fiquei tão incomodada com o homem olhando que eu não consegui comer. Eu achei legal! (História contada pela Efem14)

Ao mesmo tempo em que havia o preconceito contra a policial militar feminina, havia também admiração pela novidade de sua presença na Polícia Militar, como retrata a história sobre o fato de ser a única polícia feminina visitando uma cidade do interior que não tinha policiamento feminino. A policial foi muito assediada pela população, deu entrevistas e se encontrou com o prefeito. Esse fato fê-la sentir-se orgulhosa e admirada pela carreira por que optou seguir. Também o fato de ela ser bonita foi destacado como não correspondente ao estereótipo predominante de uma policial militar nas mentes do público, o qual seria o de uma mulher masculinizada e truculenta.

Por ser uma carreira em construção, ela é visada tanto pelos aspectos negativos, com questionamentos sobre a competência e a adequação das mulheres ao cargo, como pelos aspectos positivos, colocando a mulher policial em evidência perante a população.

Contudo, a admiração e as expectativas estavam mais relacionadas à imagem das policiais do que ao seu trabalho propriamente dito. Na própria organização, não haviam sido desenvolvidas estratégias para a incorporação de mulheres e nem para o seu trabalho (CALAZANS, 2003).

Nesta parte, serão apresentados os aspectos de formação das estruturas mentais (*habitus*) das policiais pesquisadas, relacionados ao seu processo de socialização antes e depois de entrarem para a Polícia Militar, pois, para Sansalieu (1997), a escolha da formação ou do emprego pode ser resultado de um percurso evolutivo ancorado tanto em experiências passadas, como nas oportunidades do mercado de trabalho presente e futuro. Para tanto, serão tratados os motivos que as levaram a optar pela profissão de policiais, a maneira como se deu o seu ingresso na organização, o aprendizado da profissão de policial e a internalização das regras de funcionamento formais e informais da PM. Também serão abordados aspectos do trabalho das policiais femininas logo no início de sua participação na organização, tais como as diferenciações entre elas e os homens, o tipo de serviço que executavam e a maneira como elas se viam e eram vistas pelos outros.

5.3.1. Mulheres na PM: a escolha pela profissão e as origens do policiamento feminino em Minas Gerais

O policiamento feminino foi adotado pela Polícia Militar mineira por diversos motivos. Primeiramente, como uma forma de acompanhar a evolução das outras organizações internacionais e nacionais, inclusive as militares, pois a PM de São Paulo já havia incorporado mulheres em seus quadros, mesmo que em uma companhia separada: a Companhia de Policiamento Feminino. Outro motivo, conforme apontado por Soares e

Musumeci (2005), foi uma tentativa de modernização da imagem da PM e de aproximação com a comunidade, além de, segundo Lima (2002), se buscar suprir uma demanda social pela presença de mulheres em diversos tipos de organização. No relato de um especialista sobre a PM, esses motivos são ilustrados.

Naquele momento, a Polícia estava procurando se aproximar da comunidade, e a ausência de mulheres deve ter sido considerada como uma coisa que prejudicava. Se há uma coisa que a Polícia sabe bem fazer é isso: aproveitar o momento, o contexto. Pensar de forma conjuntural. E naquela época você tinha pessoas boas na Polícia fazendo isso. Eu não acho que naquele momento nenhum deles tinha pensado que 'nós precisamos de policiais mulheres'. Duvido! Ao contrário, né. Tanto que é muito claro o que elas foram fazer na primeira turma quando foram formadas. Primeiro, não tinha polícia [feminina] oficial, era só polícia praça. E a polícia praça era pra circular nos Shoppings de Belo Horizonte que estavam sendo abertos naquela época, o BH Shopping tinha acabado de ser inaugurado em 1979, e para andar na Savassi. Regiões nobres da cidade, onde não tem ameaça nenhuma, e onde as policiais vão ser o quê? Relações públicas. O uniforme delas era super bonitinho, tinha um capacetezinho assim, redondinho, aquela saiazinha assim, sapatinho de salto, uma meia escura... Quer dizer, eram umas bonequinhas andando na rua. Bolsinha... Punham o revólver dentro da bolsa. O revólver... mas o revólver é porque faz parte do mito, né, aquela coisa. O que aconteceu com uma delas? Jamais atirou na vida. (Econtext 3)

Sapato alto, saia, bolsa... O próprio uniforme que elas usavam não correspondia ao perfil que se esperava de um policial militar ideal. Também, por terem ingressado na categoria de praças, não iriam participar de decisões estratégicas nem ocupar posições de comando na organização, nem mesmo o seu revólver era para ser usado.

A necessidade por seu trabalho não era a de serem “polícias”, no sentido estrito do termo, mas sim a de um *outro* tipo de policiais, diferentes do policial-padrão, com outras funções e outras prerrogativas, porém sujeitas ao mesmo regulamento disciplinar que os homens e ao mesmo processo de socialização em uma organização tradicionalmente masculina. Segundo Lima (2002), de assistentes sociais a relações públicas, o trabalho

feminino na Polícia foi idealizado, porém não teve sua inserção planejada. Muitas delas se assustaram quando entraram em um mundo que não conheciam.

Quando eu entrei pra Polícia, foi um susto, porque há 25 anos atrás, a Polícia ainda era uma instituição muito fechada, muito machista. A esperança dos meus pais até seria um caminho diferente, porque eles estavam vendo a única filha deles entrar num mundo que eles não conheciam. (Efem 1)

Outras afirmaram ter tido muita dificuldade de adaptação, ainda durante o curso, no primeiro ano como policiais. Sentiram vontade de deixar tudo e voltar para casa pelas dificuldades enfrentadas no processo de socialização como policiais militares femininos. Principalmente, como no caso do próximo relato, em que a entrevistada não tinha como vocação seguir a profissão de policial e a escolheu, com a orientação da família, por causa do salário, da estabilidade e da possibilidade de seguir carreira. Assim, deixou o magistério para ingressar na PM. Essa história se repete. Assim como ela, várias outras também optaram pela profissão sem saber realmente o que as esperava. O que teriam que fazer como policiais militares.

No início, senti muita dificuldade de me adaptar. Porque não foi o que eu sonhei pra mim. E para uma pessoa que sonhou em ser Policial Militar, as dificuldades da Instituição, que a gente enfrenta são muito mais bem superadas, mas no meu caso não, porque, quando eu entrei, eu não sonhava isso pra mim. Então, as dificuldades que vieram foram, eu acredito, bem mais difíceis de serem superadas, entendeu? No caso, eu dava aula e passei pra ser policial. Na época, eu pretendia até voltar pra casa, porque, no primeiro ano que eu estava aqui, foi realmente muito difícil. (Efem 11)

Os motivos apontados pelas policiais para terem escolhido a profissão de policiais militares estão discriminados na tabela 12. Os resultados encontrados corroboram o estudo de Calazans (2004) acerca de as razões iniciais para as mulheres escolherem trabalhar na PM não estarem diretamente relacionadas à vocação. Apenas 36,36% das respostas

referiram-se à vocação pela profissão, enquanto 3,03% referiram-se à aposta na novidade do trabalho, por ser promissor, e 3,03% apresentavam o gosto pela disciplina militar. Entretanto, mais da metade das respostas estiveram relacionadas à fuga do desemprego: 27,27% aproveitaram a oportunidade para arrumar um emprego estável, e outros 27,27% não tinham outra perspectiva de emprego quando fizeram o concurso. A influência de pais e parentes na decisão também foi um item muito verificado, manifesto em 27,27% das respostas. Nesse caso, muitas das policiais foram criadas convivendo em ambientes de militares, o que reforçou a sua escolha pela profissão.

Tabela 12

Motivos para as policiais entrevistadas terem entrado para a Polícia Militar

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|--|-------------|----------------|
| Vocação pela profissão de polícia militar | 12 | 36,36% |
| Oportunidade de arrumar um emprego estável | 9 | 27,27% |
| Influência de pais e parentes | 9 | 27,27% |
| Falta de perspectiva para o que fazer na época | 8 | 24,24% |
| Ser uma profissão desconhecida e promissora | 1 | 3,03% |
| Possibilidade de ajudar as pessoas | 1 | 3,03% |
| Gosto pela disciplina militar | 1 | 3,03% |
| Não respondeu (deixar singular) | 1 | 3,03% |
| Total | 42 | 127,26% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Apesar da deficiência de um processo de construção e discussão para a recepção das mulheres na PM e da falta de uma definição mais concreta do que seria o trabalho delas, não deixava de ser uma profissão promissora e inovadora. Além disso, havia muita curiosidade em torno da nova oportunidade de trabalho que se abria às mulheres, antes exercido apenas por homens.

Quando surgiu a oportunidade, era a primeira turma de mulheres que iria fazer o concurso. Então, foi uma divulgação muito grande, uma curiosidade também muito grande de a gente poder estar tentando. Nisso, eu estava fazendo faculdade, e, na verdade, eu não tinha na época uma perspectiva muito grande do que fazer com o curso de filosofia, porque não tinha um campo de trabalho muito grande e eu queria já começar a trabalhar. Eu vi no concurso uma boa oportunidade pra eu poder arrumar um emprego. Na verdade, foi isso que aconteceu. (Efem 1)

A necessidade de arrumar um emprego também se mostra como uma justificativa forte entre aquelas que escolheram a profissão sem ser pela orientação vocacional. Muitas, já estavam cursando a faculdade ou haviam acabado de se formar, mas optaram por seguir a carreira de militar em vez de procurarem emprego nas áreas de seus cursos de graduação. Outras, apesar de desejarem prestar vestibular e buscar uma formação superior em outras áreas, não tinham condições de se sustentarem durante o período de estudos em uma faculdade.

Eu entrei na Polícia por oportunidade de emprego. Vi num cartaz a inscrição, fiz a inscrição, mas não tenho parente, não. Não sabia como seria na época, né. E mesmo assim insisti, porque eu precisava adquirir um emprego. (Efem 27)

Pensava em fazer vestibular, mas eu não tinha dinheiro pra poder pagar a faculdade. Então, eu nem pensava em fazer. Meu pai e minha mãe sentaram comigo e falaram assim: 'o negócio é o seguinte: a gente não tem dinheiro pra te manter na faculdade, mas se você quiser ir a gente dá um jeito.' (Efem 8)

Outra justificativa para a opção por ser policial envolve a busca por independência, tanto financeira, quanto emocional por parte das mulheres entrevistadas. Nesse caso, a Polícia deve ser vista como um veículo de mobilidade social importante, seja para homens ou para mulheres. Especificamente, em se tratando das mulheres, o ingresso na PM se mostra como uma maneira de elas buscarem uma realização profissional, por se tratar de um trabalho bem remunerado e que oferece estabilidade e possibilidades de crescimento na

carreira. Muraro e Boff (2002) apresentam a ida da mulher para o mercado de trabalho como uma tentativa de elas resgatarem a realização profissional que perderam ao ficarem restritas ao mundo privado. Além disso, segundo Betiol (2000), o trabalho feminino se mostra para as mulheres como uma fonte de experiência, ao mesmo tempo, de liberdade e de responsabilidade, visando a aumentar sua auto-estima.

Muitas das policiais entrevistadas contribuem para o sustento de suas famílias ou pagam seus estudos e o de seus irmãos e filhos. Além do salário e da progressão na carreira, o emprego na Polícia oferece também outras vantagens, tais como plano de saúde, aposentadoria com salário integral, empréstimos a juros menores que os do mercado, clube social e colégio gratuito para os filhos (Colégio Militar). Os cursos oferecidos aos policiais também abrangem uma formação ampla que permite aos policiais terem uma visão abrangente nas mais diversas áreas do conhecimento.

A Polícia foi um grande trampolim para mim, para a minha independência. O curso de sargento em si, ele me ensinou muita coisa, ou melhor, ele me ensinou tudo o que eu não sabia da parte profissional, porque eu nunca tinha tido experiência nenhuma antes. Ele me ensinou muita coisa de direito que eu não tinha visto, ele me ensinou muita coisa de administração, me ensinou muita coisa de prática mesmo, judô, tiro, tudo isso que eu não tinha tido experiência antes, e a comandar também. (Efem 1)

A gente estuda varias matérias interessantes, a gente tem ótimos professores, você recebe enquanto você está estudando. Eu tenho certeza de que eu não teria condições de estar pagando uma faculdade e lá eu tinha e foi o primeiro momento em que eu comecei a receber o meu primeiro salário que eu comecei a comprar minhas coisas. Até então, eu nunca tive isso. Sempre tive dificuldade financeira e que melhorou a partir de minha entrada na Polícia. (Efem 14)

A influência da família na decisão das policiais também foi um aspecto marcante. Algumas eram filhas, irmãs ou sobrinhas de militares. Outras tinham mães que lecionavam no colégio Militar ou estudaram nesse colégio. A socialização primária dessas meninas em

casa e na escola teve um papel marcante em suas escolhas profissionais. Esse tipo de socialização, segundo Berger e Luckmann (1966), é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. Por meio dessa identificação, a criança se torna capaz de identificar a si mesma e de ser identificada pelos outros.

Ao serem criadas em proximidade com outros militares, algumas policiais se identificaram, desde pequenas, com a profissão. Para Lima (2002), por conviverem em um ambiente militar em casa, essas policiais se adaptam mais facilmente à organização.

Entrei na PM influenciada por parentes que eram militares. Mas influência de uma forma positiva. Por eles estarem aqui, gostarem da profissão e acharem que era uma profissão que dava uma estabilidade profissional, entendeu?! De uma forma, aqui dentro depende de a gente crescer dentro da corporação. (Efem 32)

Percebe-se o quanto o processo de socialização primária influencia na escolha vocacional das policiais. Os valores e normas da cultura militar são transmitidos desde a infância pela família e acabam fazendo parte das estruturas mentais das futuras policiais e apoiando sua escolha profissional, conforme afirma Marodin (1997). Para a autora, as famílias de uma determinada comunidade, além de receberem influências dos fatores internos, ou seja, das pessoas que a compõem, recebem também influências de fatores externos. Esses fatores externos são os grupos mais amplos com os quais essa família convive: a escola, a igreja, a comunidade, as organizações, o Estado, o país, etc.

Assim, o ato de frequentarem colégios militares também reforça a socialização de caráter militar praticada em casa, o que acaba transformando o desejo de ser policial em uma vocação para a mulher criada nesses ambientes. O depoimento a seguir retrata essa situação.

Eu fui para um colégio militar, esse do exército, lá em Juiz de Fora. Então, eu cresci, apesar de não ter familiares militares, eu cresci na doutrina militar. Eu sempre me considerei uma pessoa, fui muito disciplinada pelos meus pais e também nos colégios em que estudei. E minha mãe era diferente, ela sempre gostou de farda essas coisas assim, então ele me encaminhou para o colégio militar... Eu nunca tive aquilo: 'ah, meu sonho é ser engenheira, é ser médica.' Nunca tive. Sempre quis a área militar. (Efem 28)

A vocação de algumas também foi incentivada por episódios traumáticos vivenciados pelas policiais. O contato com a violência gera uma espécie de sentimento de vingança que pode ser canalizado para a vontade de ser policial no intuito de combater outras situações similares à que a policial viveu. A profissão de policial se mostra como uma possibilidade de se interferir na realidade vivenciada, mediante o exercício do poder autorizado pela farda. E a policial se sente capaz de interferir ativamente nessas situações de violência. No caso de uma delas, sua casa foi arrombada e roubada quando era criança e isso a ajudou na escolha da profissão.

Quando eu tinha por volta de 10 anos de idade a minha casa foi arrombada, mês de festa na minha cidade, cidade pequena, Mar de Espanha. E eu presenciei minha casa naquela confusão, tudo meu foi levado eu fiquei com a roupa do corpo, até meus brinquedos levaram. E aquilo me marcou, assim, profundamente. Eu fiquei com raiva mesmo de bandido por ter levado minhas coisas, levado o pagamento do meu pai e tal. (Efem 12)

A opção pelo ingresso na PM para as policiais tem diversos motivos, como se pode notar. Mas, entre esses motivos, alguns traços são comuns e estão relacionados, primeiramente, à socialização que essas mulheres receberam em casa e na escola primária e secundária em colégios militares ou a experiências passadas com episódios de violência. Um outro aspecto é a procura por um emprego estável diante de um contexto generalizado de desemprego. E, por último, a busca por independência e auto-realização por parte dessas

mulheres, as quais visualizaram na PM uma fonte de obtenção de conhecimento, respeito e auto-sustento. Para se transformarem em militares, elas passaram por um processo de aprendizado e socialização secundária nos cursos de formação de policiais.

5.3.2. A socialização das mulheres na PM e o aprendizado das leis de funcionamento social do campo

Após serem aprovadas no concurso, as policiais que ingressam atualmente passam por cursos de formação de policiais. No caso das praças, o CTSP (Curso Técnico de Segurança Pública), em que entram como soldados de segunda classe e, se chegarem a se formar, terminam como soldados de primeira classe. Já as oficiais freqüentam o CFO (Curso de Formação de Oficiais), que iniciam como aspirantes a oficial e terminam como segundos-tenentes. Tanto o soldado de primeira classe como o segundo-tenente são os níveis mais baixos da hierarquia dos praças e dos oficiais, respectivamente.

Os cursos, de acordo com Brito e Brito (1996), são uma espécie de ritual de passagem em que as policiais deixam de ser civis para se tornarem militares. Como são muito poucas mulheres dentro de um universo predominantemente masculino de colegas de classe, elas costumam sempre se unir, como se fosse uma espécie de aliança para se protegerem de possíveis ataques ou investidas de colegas e professores homens. Como defendido por Morin (1996), a minoria de mulheres nos cursos para formação de soldados é vista como se fossem estranhas (*outsiders*) e, como tal, são consideradas como ameaças pela maioria masculina.

Elas sempre sentam juntas, né, porque é uma questão de proteção e de... há uma certa temeridade de elas não se sentarem juntas, né, porque isso pode implicar alguma espécie de inconveniência. Enfim, há uma distância ritual aí que, do ponto de vista formal, tem que ser preservada para o público, tem que ser preservada. Então não é... eu acho que não seria adequado que elas se sentassem separadas, ou seja, que um homem sentasse do lado delas, e vice-versa, e que elas sentassem do lado de um homem (Econtext 4)

Para a própria Polícia também é conveniente que elas fiquem juntas para que não se corra o risco de acontecerem relacionamentos mais pessoais e íntimos entre os policiais e as policiais. Essa separação é cultuada até hoje. Nas festas comemorativas de militares, percebe-se uma separação marcante entre as mesas onde se sentam os homens e aquelas onde ficam as mulheres. Aliás, o contato entre policiais masculinos e femininos é uma ocorrência que, nos primeiros anos do ingresso de mulheres na PM, era evitada ao máximo, mediante proibições de conversas e de namoro entre eles.

Contudo, e contraditoriamente, há outros momentos do processo de socialização que visam a homogeneizar homens e mulheres e a regular suas diferenças pretendendo que elas não existissem. Esses momentos, para Enriquez (1994) e Calazans (2003), consistem na diferenciação entre civis e militares, em que os estranhos passam a ser os civis, enquanto os policiais masculinos e femininos se unem numa identidade coletiva de militares.

A própria formação, ela iguala, né, ela homogeneiza. Como é que você vai homogeneizar brinco, batom, anel e tal? Regulando. Regulando. Porque a regra é válida pra todo mundo. Corte... Antes tinha que cortar o cabelo. Mas eu estou falando como é que a própria mulher vai encarar isso? Realmente, é difícil. Eu não sei. Você tem que abrir mão. Ou você abre mão ou não faz. É... Mas se você fizer o outro vai te enxergar diferente. Mas é diferente você ter coque e usar o cabelo a determinada altura e pôr uma saia no joelho do que andar vestida de homem. É completamente diferente. É igual você falou, vestida de homem. Vestida de homem. (Econtext 3)

A identidade coletiva de militar inculcada nos *habitus* das policiais é tão forte que também as faz mudar as amizades e os lugares que costumavam freqüentar. O círculo de

amizade das policiais passa a estar restrito dentro da própria PM, com a criação de fortes laços entre elas e os colegas de turma, principalmente. A partir desse momento, elas não são mais civis, não pertencem mais a esse mundo. São militares e só devem conviver entre os iguais. Isso retrata o quanto o processo de socialização dos policiais é intenso e reforçado, para conseguir produzir uma identificação mais rígida entre os policiais e a organização (BERGER e LUCKMANN, 1966).

Eu mudei minhas companhias por dois motivos: primeiro, por que eu mudei pra cá e perdi o contato, e, segundo, quando eu vou para a minha cidade, que eu já sei de situações, eu procuro evitar. Não vou aos mesmos lugares que eu ia, se eu vou, eu não me envolvo com determinadas pessoas. Aqui em BH mesmo, quando eu vou a algum lugar pra me divertir, eu evito tumulto, eu já não gosto mais de tumulto, por que já trabalho muito com isso, né. Locais em que você sabe que vai ter uso de drogas. Eu acho que minha vida mudou muito. Mudou pra melhor. 100% dos meus amigos, ou 99,9% dos meus amigos são militares. Eu criei um vínculo muito grande com a minha turma, por que a gente passou quatro anos juntos, quase 18 horas por dia. Por que a Academia é de manhã, de tarde e de noite. Então, depois que eu formei eu assisto a minha fita de formatura 10 vezes por semana, por que eu sinto muitas saudades deles. E meu marido, que vai ser, é da minha turma. (Efem 12)

O processo de homogeneização, de acordo com Listgarten (2002), também resulta, para muitas mulheres, numa espécie de masculinização, pelo menos em um primeiro momento de sua inserção na PM. Isso ocorre como uma tentativa de se alcançar o perfil ideal de policial, ainda muito relacionado à masculinidade.

Verifica-se um impacto muito forte nas estruturas mentais (*habitus*) das mulheres policiais durante o seu processo de socialização com a necessidade de elas terem que se identificar com um padrão de policial masculino. Isso se refere à aparência física, mas também ao comportamento. Já pelo uniforme de policial a homogeneização acontece: eles passam a ser “colegas de farda” uns dos outros. Outro aspecto é a cobrança nos treinamentos físicos para que elas tenham desempenho igual ao dos colegas homens,

principalmente, para aquelas que se inseriram nos já extintos batalhões de choque. Além disso, existem também os outros aspectos do militarismo que têm que ser internalizados, como a continência, a formação em ordem unida e a linguagem própria de policial. Muitas das entrevistadas não acham fácil passar por esse processo.

Lembrei da minha turma. Foi uma experiência nova até para a Polícia, por ser a primeira turma feminina no Batalhão de choque. Aí, o pessoal falava: 'olha, vocês têm que ser diferentes, porque o batalhão de choque tem que manter a tradição.' E, aí, eles cobravam mais da gente. Era muito exigido e todas nós superamos. Acho que a gente superou a expectativa até da Polícia Militar. Foi interessante. Isso assustava lá em casa, né. Às vezes, eu chegava um pouco ralada, machucada e a gente rasgava as roupas, porque a gente fazia muita atividade de rastejo no pátio (Efem 27)

Muita coisa. É que a gente entra pela primeira vez, é atividade, é o primeiro contato com a Polícia Militar, ele é totalmente diferente. De repente, você se vê num militarismo, vestindo uma farda, treinando a fazer continência. Você tem que aprender a conversar, não é aprender a conversar, é a linguagem da Polícia. É totalmente diferente. (Efem 4)

Além do treinamento físico, com educação física, defesa pessoal e artes marciais, há outros tipos de treinamento que envolvem diversas áreas, com aprendizagem teórica e prática, como na área de saúde e primeiros socorros, língua portuguesa, etiqueta, legislação e noções de direito, comunicação, administração, armamento, tiro e técnica policial-militar, serviço social e relações sociais e humanas. A aprendizagem sobre direito e legislação é uma das mais enfatizadas pelas policiais.

No meu curso foi muito valorizada a área do Direito. Eu tive muita carga horária, eu tive muito Direito Penal, eu tive nos 4 anos, Direito Penal 1,2,3 e 4, tive muito Direito Civil, que é uma área um pouco distante da nossa que é operacional, que é mais Direito Penal, Direito Administrativo. Tive muita ênfase no Direito. Também tive muita cobrança na parte física, defesa pessoal, a gente formou faixa roxa em AIKIDO. (Efem 12)

Conhecimento de lei mesmo, né. Eu acho que o mais, assim, que chama atenção, porque é o que a gente mais precisa, nós, policiais, precisamos muito de uma bagagem, um conhecimento das leis, da legislação que está sempre atualizando. O curso de técnica pericial, porque você precisa ter segurança sempre em todas as ações. (Efem 27)

A habilidade em desenvolver um bom relacionamento interpessoal com o público é muito valorizada na Academia de Polícia, conforme os discursos das policiais. Em seu processo de socialização, as entrevistadas afirmam terem aprendido sobre a necessidade do contato com o público e de saber aconselhar as pessoas, crianças e adolescentes. Aprendem também a fazer palestras em escolas e nas comunidades como forma de combate à violência. Além da parte teórica, os cursos envolvem atividades práticas e estágios no policiamento operacional. Com isso, conhecem as zonas perigosas da cidade e atuam tanto de dia como de noite e de madrugada.

Nos quatro anos de estudo, a gente estudava e também trabalhava, até também questão de serviço operacional. A partir do momento em que a gente usa a farda e ganha e tem uma certa carga horária de algumas matérias militares, policiais, de tiro, armamento, abordagem policial, técnica policial, matérias que você tem condição de trabalhar na rua, você passa a ir para o operacional, para ver a realidade. Porque, hoje, muita gente fala, mas a Polícia não é só um gabinete. Tem que ter mais contato com o público do que mexendo com papéis. Serviço operacional na rua. A gente tira serviço de madrugada normal, serviço durante o dia, em zona boêmia, em favelas... São situações que eu nunca imaginei viver. É muito problema, muito perigo, e o que antes eu não via porque meu pai não deixava, hoje eu tenho contato direto. Tem que saber diferenciar o que é errado e, até mesmo, aconselhar as pessoas, os mais novos que estão chegando. Não só a Polícia, mas as crianças e adolescentes. A gente faz muita palestra acompanhando e falando pra ver se a gente consegue mudar um pouco. (Efem 28)

Contudo, as policiais também aprendem a diferenciar a teoria da prática em seus estágios na rua. Segundo Muniz (1999), nesse processo, é como se elas devessem esquecer parcialmente o que aprenderam na Academia e nos manuais para sobreviverem. Por esse motivo, elas consideram o trabalho na rua imprescindível para a sua formação. O

policciamento operacional envolve incertezas e improvisos, nas mais diversas situações, exigindo flexibilidade de quem o executa. Esse “jogo de cintura” só pode ser obtido pela experiência prática, o que muitas policiais, no início do policiamento feminino, não tinham a oportunidade de vivenciar por serem poupadas de algumas atividades, como o serviço noturno e o policiamento em zonas de risco, por exemplo. Essa conduta por parte dos superiores das policiais femininas era concebida como paternalista e criticada por oficiais como Neves et al., (1989) por se configurarem como uma forma de repressão ao trabalho das policiais femininas.

Aprendi, basicamente, o serviço nosso. Você aprende, isso que a gente faz na rua, a gente aprende na teoria, e, quando sai pra rua, você coloca em prática o que você aprendeu dentro de sala de aula. Muitas vezes, não é aquilo ali mesmo. As situações são variadas. Você chega lá e, muitas vezes, não dá pra você fazer o que você aprendeu dentro de sala de aula, você tem que fazer algumas adaptações. (Efem 32)

O aumento da participação feminina em atividades que antes não eram desenvolvidas por elas vem acompanhado de mudanças curriculares no processo de socialização dos policiais, apontadas por Albuquerque e Machado (2001). Com essas mudanças, busca-se reduzir os aspectos militaristas da formação em detrimento de novos conteúdos que propagam a modernização da identidade organizacional.

Assim, o caráter pedagógico e didático do curso foi ampliado para substituir um currículo que, predominantemente, testava apenas a resistência dos policiais a situações constrangedoras e humilhantes. A aproximação da Polícia com a comunidade, conforme defendido por Souza (1999) e Cruz (2005), também foi enfatizada. Entretanto, muitas das policiais entrevistadas foram formadas num período anterior ao da mudança curricular e não têm boas recordações dessa época.

Porque houve uma mudança muito grande na formação da PM, principalmente, após aquela greve de 97. Mas quando eu entrei, em 94, os cursos não tinham propriamente, um caráter pedagógico. Até tinham as disciplinas que a gente tinha que estudar, tinha prova, tudo isso. Mas eu acho que era muito mais um período, assim, de teste de resistência, do que propriamente de formação. Então, eu não guardo boas lembranças mesmo desse período, que foi um período em que eu mais quis sair da instituição. Faço uma série de críticas a tudo que eu vivi naquela época, ao modelo de formação que a gente recebeu. Mas, hoje em dia, já mudou muito, graças a Deus! Muita mudança já houve e justamente perseguindo esse objetivo: de ter um caráter mais didático, de aproximação com a comunidade, que há 12 anos atrás não existia. (Efem 25)

Outros depoimentos reforçam o caráter militarista da formação, em que os recrutas aprendiam a ser mais militares do que policiais, com enfoque sobre a atividade repressora, destacando que, atualmente, se aprende a ser mais preventivo. A formação militarista na organização é indicada como responsável por despertar o temor da população acerca da PM, pois exalta a imagem de policiais violentos, frios e autoritários, que desprezam os civis. Para as policiais, a entrada da mulher na PM está conseguindo mudar essa imagem, bem como algumas posturas dentro da própria corporação. Percebe-se, portanto, que, além da modificação apenas da imagem que a sociedade tem da PM, o ingresso de mulheres tem também contribuído para a modificação de comportamentos dentro da organização e, conseqüentemente, das relações de poder em seu interior.

A gente aprendeu mais a ser militar do que policial. Sobre a instituição, a gente aprendeu a história dela, como ela se formou, os pedacinhos que foram se formando, as instituições, as glórias que ela viveu, tudo o que era de bom. Se houve algum passado negro, alguma coisa assim... Eu falo, hoje, que a gente paga um pato que na época a gente não viveu, que era na época de 64, por alguns militares que foram designados para trabalhar. Mas a Polícia Militar trabalhava mediante ordem, era uma tropa e ela agia. Mas, hoje, a gente verifica que a população tem medo da gente. Porque a gente aprende que a comunidade tem que ter a autoridade da Polícia, mas ela tem gostar da gente no sentido de segurança. Naquela época, a gente dava muito enfoque à atividade repressiva e, hoje, já é a preventiva. Mas, naquela época, o CFO me formou mesmo pra ser uma pessoa forte. (Efem 15)

Normalmente, a gente imagina aquele policial truculento, arbitrário, sempre do lado negativo. A Polícia não é assim, o pensamento mudou completamente. Eu acho até que a sociedade não conhece a Polícia, o trabalho da Polícia... Depois que entrou a mulher na Polícia, a Polícia deu uma segurada, deu uma freada até em questões arbitrárias, que a gente sabe que antes a Polícia era assim. Deu uma freada, ela buscou mais a questão intelectual. Então, a cultura mudou e mudou para melhor. (Efem 28)

Nesse contexto, até mesmo as policiais que ingressaram na organização descrentes do que seria o seu trabalho, ou sem vocação para desempenhá-lo, acabaram gostando do curso e das possibilidades que a organização oferecia para elas. Destacam-se dois aspectos nesse despertar do gosto pela profissão: o primeiro refere-se ao rígido processo de socialização pelo qual elas passam; e o outro, ao fato de, como civis, também não conhecerem a organização a fundo, bem como o tipo de trabalho que iriam exercer.

Minha mãe falou, ‘eles fizeram uma lavagem cerebral em você’, eu não sabia falar de outra coisa. A empolgação desses meninos, né, quando ao entrarem, fazerem o curso, das possibilidades de poderem mudar o mundo... (Efem 13)

Eu achava que era por falta de oportunidade no mercado de trabalho. Assim que eu concluí o segundo grau, prestei o concurso e passei. Mas agora que eu tenho um pouco de tempo de trabalho, eu percebo que é uma instituição segura, confiável, que eu acho que é interessante de a gente estar participando, de ser um. (Efem 25)

O processo de socialização é relacionado por algumas delas a uma “lavagem cerebral” que toma conta de suas mentes e não deixa lugar para nenhum outro pensamento, que não os relacionados ao ofício de policial militar. A maneira como a profissão é apresentada aos recrutas causa esse tipo de impacto pela ampla gama de conhecimentos que é difundida para eles e pelas possibilidades de exercício de poder que são atribuídas ao policial militar, como se ele passasse a ser um super-herói.

A noção mais apurada sobre a organização também mostra para as policiais um lado que não é visto pela maioria da população: a estrutura interna, os benefícios, a cultura, os ritos, as regras de funcionamento e as diversas modalidades de inserção e de crescimento na carreira que se apresentam a elas. Após ingressarem na PM, elas passam a entender melhor como ela funciona e adquirem recursos para se posicionarem nesse campo, de forma a disputarem por posições mais privilegiadas nessa estrutura de relações sociais. Elas passam a ser agentes no campo de poder da Polícia Militar, no sentido proposto por Bourdieu (2001). A disputa por posições no campo de poder da PM entre homens e mulheres vem ocorrendo desde quando a primeira turma de sargentos femininos foi aceita pela organização, em 1981. De lá até hoje, já houve muitas mudanças no policiamento feminino e na organização.

5.3.3. O início do policiamento feminino na PMMG

O policiamento feminino em Minas Gerais foi criado pelo Decreto nº 21.336 de 29 de maio de 1981 e instalado em 2 de abril de 1982 com a formatura de 112 sargentos femininos (ALBUQUERQUE et al., 1989). Contudo, o seu emprego foi definido formalmente apenas em 19 de fevereiro de 1987, com a Diretriz de Operações Policiais Militares (DOPM) nº 008/87 – CG – Emprego de Policiais-Militares Femininos.

De fato, as policias femininas da primeira turma de sargentos afirmam terem se sentido como cobaias por que a própria Polícia ainda estava experimentando como ia ser o trabalho delas. Até mesmo a farda era experimental. Tendo como padrão o uniforme masculino, criou-se uma versão feminina, que mais parecia uma fantasia pela falta de praticidade e pela inadequação ao trabalho. Ao escolher o modelo do uniforme feminino, a

maior preocupação que se teve foi com a aparência, com a imagem, o que, de certa forma, reflete os objetivos da PM com o ingresso de mulheres em seus quadros, mais relacionados a uma campanha para melhorar sua imagem perante a sociedade do que para melhorar as estratégias de policiamento propriamente ditas.

O posicionamento inicial da PM com a entrada da mulher foi realmente este, o de tentar igualá-la totalmente aos homens, pois elas iriam ocupar um papel que era masculino. Não existia referência alguma para um policial do sexo feminino.

Nós fomos cobaias. Tudo era assim, tudo era experiência: o sapato era experiência, o trabalho era experiência. Tudo o que a gente fazia era experimental. Então, a gente se sentia verdadeiras cobaias mesmo. Não tinha idéia do que era... A primeira vez que nós vestimos farda, só para experimentar, nós passamos mal de tanto rir. Era a mesma coisa de vestir uma fantasia, entendeu? Minha mãe passou mal, porque eu recebi a fardinha e levei para casa para arrumar, ajeitar e tal. Quando eu vesti, minha mãe passou mal de tanto rir, por que era muito engraçado. Era a mesma coisa de você ver mulher vestida de homem. Era uma coisa mais ou menos assim, fantasiada. Então, era cômico, era muito engraçado. A gente não tinha idéia do que era, do que ia ser. (Efem 13)

Assim como a Polícia não possuía referências, pelo menos locais, do que deveria ser ou fazer uma policial feminina, as policiais, recém-entradas na organização também não sabiam o que eram, como deveriam se comportar, ou o que iriam ser daí em diante. A falta de referências da primeira turma de sargentos femininos despertou nelas o sentimento de terem que construir a própria profissão, pois, até ali, ser PM para elas era apenas “usar uma farda”.

Eu nem sabia o que era ser policial. Eu sabia que polícia era andar fardado, era andar com a viatura e tudo mais, mas o que fazia na Polícia Militar, qual era o trabalho, qual era a missão da Polícia, isso eu não tinha nem noção. Ainda mais sendo da primeira turma. Então, eu não tinha nem como comparar. A gente aprendeu a conhecer algumas policiais fora do nosso estado, como em São Paulo que já tinha polícia feminina, desde de 1951, se não me engano. Então, a gente começou a aprender algumas experiências que elas tinham lá em São

Paulo, mas não nossas aqui, porque não tinha outra policial pra poder ser referência. (Efem 1)

O processo de formação das turmas iniciais de mulheres também teve um caráter de exclusividade, de novidade. As primeiras turmas de sargento constituíram-se de um nível muito alto, devido a um processo de seleção concorrido e rigoroso e, para formar essa turma, foram escolhidos instrutores também de nível muito alto. A Polícia tentou ser muito cuidadosa no processo de seleção da primeira turma de mulheres policiais por que seria com base nessa turma que o projeto de adoção do policiamento feminino seria avaliado.

Por ser a primeira turma e a seleção ser muito apertada, passaram muitas moças com o nível de 3º grau ou fazendo o terceiro grau. A grande maioria, era o meu caso, inclusive, estava fazendo o 3º grau. Então, a Polícia percebeu que o nível era alto e colocou os instrutores também de nível muito alto. Então, foi um curso muito bom, muito bom mesmo. (Efem 13)

A preocupação com a formação da primeira turma se referia tanto ao seu impacto diante da opinião pública, quanto aos efeitos que sua presença poderia causar dentro da PMMG. Diante dessa situação, foi criado um regulamento específico para elas, o qual continha inúmeras restrições. A política organizacional para receber mulheres foi baseada na proibição como forma de prevenir possíveis problemas advindos da composição de um ambiente organizacional agora formado por homens e mulheres.

Nós tínhamos um regulamento próprio. Além de cumprir o regulamento disciplinar da Polícia Militar, nós tínhamos que cumprir o nosso da Polícia Feminina. Como era a primeira turma, eles tinham que se resguardar, para a gente mostrar bom exemplo e poder continuar nos próximos anos. (Econtext 8)

Esse regulamento, além de apresentar itens que proibiam o contato entre homens e mulheres no trabalho, incluía aspectos relacionados à vida pessoal das policiais. Entre esses

aspectos estava a proibição de namorarem policiais de níveis hierárquicos diferentes dos seus, de se casarem nos primeiros dois anos de serviço e, conseqüentemente, de terem filhos. Ser mãe solteira, então, era motivo para exclusão da policial. Diante de tantas proibições, as policiais sentiam-se amedrontadas por não saberem o que lhes era permitido fazer. Até conhecerem melhor a organização e o campo de poder em que estavam inseridas, tinham que se submeter a todas as proibições e regras, pois o capital simbólico que possuíam lá dentro era mínimo.

Logo quando nós entramos para a Polícia Militar, a gente tinha muito medo. A gente não sabia direito onde a gente estava entrando, o que podia o que não podia. Então, eles proibiam a gente de namorar é..., principalmente, policiais militares. Você não podia namorar ninguém que fosse da Polícia. (Efem 1)

Quando eu o conheci [o marido], ele era tenente. No meu regulamento, não era autorizado namorar, ter relacionamentos com superior nem com subordinados. Eu era aluna do curso de sargentos e podia namorar só com sargentos. Só com sargento porque era do mesmo ciclo, e se eu fosse casar era só com sargento. Quando a gente foi casar, esse regulamento ainda existia. A gente tinha programado o casamento mais para o final do ano, do outro ano, só que eu engravidei. Aí, tivemos que antecipar, só que o regulamento não tinha mudado. Fui pedir permissão para casar, mas não podia, porque ele era meu superior. Mas eu não falei que eu estava grávida. Eu não podia falar, se não eu iria ser excluída na mesma hora. (Econtext 8)

O regulamento sobre o emprego de policiais femininos (DOPM, 1987) regia que elas deviam trabalhar na educação de segurança de trânsito, nos locais de risco peculiares à atuação da mulher, e como apoio a atividades turísticas, além de não se submeterem a trabalhos ou situações incoerentes com suas peculiaridades femininas (entendidas no regulamento como limitações biológicas e mentais).

Como locais prioritários de atuação das policiais, eram previstos os centros de operações da PM, terminais aeroviários e rodoviários, *shopping centers*, pontos turísticos, áreas comerciais de intensa movimentação de veículos e pedestres, estádios de futebol e

ginásios em dias de jogos e apresentações artísticas, exposições, feiras de amostras, clubes sociais e escolas. A designação dos locais de trabalho das policiais femininas remete à função de assistência social, orientação de pessoas e proteção de crianças, mulheres e idosos, como se fosse um complemento à atividade policial masculina.

Nesses locais, as policiais femininas, muitas vezes, serviam de vitrine, para mostrar para os outros que a Polícia havia se modernizado ao incorporar as policiais mulheres. Entretanto, suas funções estavam muito relacionadas à de relações públicas e ligadas à divisão do trabalho em função do estereótipo da beleza física da mulher. Segundo a CITE (2003), os estereótipos de gênero são representações generalizadas e socialmente valorizadas sobre o que homens e mulheres devem ser e fazer. Os estereótipos tidos como femininos estão relacionados a um comportamento carinhoso e frágil e à valorização da beleza física, enquanto os masculinos referem-se à sua força e racionalidade. Da mesma forma, Scheinholtz (1994) acusa a existência de estereótipos acerca da presença feminina em cargos de chefia que se embasam em sua suposta incapacidade de liderança.

Tinha a comissão das feias e das bonitas. Quem ia para o aeroporto? As bonitinhas. As pretinhas, as gordas e as pobres iam para a rodoviária, para a praça da estação, para a feira “hippie”. As bonitinhas, aeroporto de Confins. Aos domingos, tinha comissão de enterro, eu já chorei por muito defunto aqui em Belo Horizonte, e tinha, por outro lado, as bonitinhas que iam para a comissão de casamento. E nós íamos para o velório, para o enterro, você entendeu? Tinha tudo isso. Graças a Deus acabou tudo, hoje acabou. (Econtext 7)

A estratégia inicial parecia ser mesmo aproveitar as policiais como secretárias, recepcionistas e modelos. Algumas aceitaram essa designação. Outras, partiram para buscar sua própria inserção na corporação.

Eu me lembro muito bem de que seriam excelentes secretárias, telefonistas, recepcionistas. Seriam bibelôs. Naquela época sim. Agora, elas mesmas provaram que não serviam somente para isso. Então, logicamente que todo o movimento, eu considero isso como um movimento interno. Elas foram buscando os seus espaços por interesses outros, até profissionais. E, também como profissionais, algumas se fizeram de secretárias e telefonistas, outras foram ocupando o seus espaços na estrutura da organização de forma natural, e isso acontece em qualquer organização. Inclusive, de 1986, 87, ela [a PM] tinha uma consciência de que a mulher não era só aquele bibelô, ela poderia ser... ter atividade de comandamento, como a gente tem hoje. Agora, pode ter certeza de que tem muitas que ainda se escondem nesta pseudofragilidade. (Econtext 2)

Assim como existem as policiais que não se conformavam em ter funções assessórias na PM, existem também aquelas que aceitam ou preferem exercer tais funções. E na estrutura da organização, há espaço para a ocupação de todos esses espaços, o que Listgarten (2002) denominou de papéis de policial disponíveis para as mulheres. Entre esses papéis, destacam-se a masculinização, para tentarem se igualar aos homens para vincularem seu lugar na organização à sua capacidade profissional; o casamento com outros militares, em sua maioria superiores. Nesse caso, várias praças frequentam o círculo dos militares por serem casadas com oficiais. E, por último, a maternidade, um papel que não corresponde à representação da mulher policial militar do operacional e que, quando assumido, serve de argumento para a mudança da atividade-fim para a atividade-meio.

Eu acho que a PM é muito tipificadora. Ela classifica as coisas. E as pessoas acabam se classificando por decorrência disso. Eu acho que tem... que dá pra você vislumbrar, e elas vão se vislumbrar, de certa forma, como aquelas que são os bibelôs mesmo, como aquelas que vão ser as prostitutas, como aquelas que vão ser as polícias, e como aquelas que não vão ser nada disso, e, portanto, não têm lugar. Mesmo que elas não entrem e vão se encaixando, elas acabam se rendendo a um modelo, ou a uma parte desses modelos no decorrer da sua vida organizacional. Não vai ter muito escape disso. (Econtext 3)

Mesmo diante da tipificação imposta pela PM, acredita-se ter havido mudanças no campo de poder da organização no que se refere às posições ocupadas por mulheres. Atualmente, as opções de papéis têm se ampliado. Até o papel de comandante de batalhão

já é exercido por uma mulher, o que, em se tratando da hierarquia, se configura em um avanço. Nas primeiras turmas, o quadro feminino era separado do masculino, compondo a Companhia de Polícia Feminina, uma companhia especial formada só por mulheres.

Quando eu entrei, a gente tinha um quadro de praças feminino e tinha o quadro de policiais masculino. O quadro não era o mesmo, era separado, porque eles não estavam querendo. A mulher não podia trabalhar à noite, determinadas ocorrências eram evitadas, iam para lugares mais, assim, de aceitação do público, nada de entrar em favelas. (Econtext 8)

A Companhia exclusivamente feminina existiu até 1990, quando foi extinta e os quadros feminino e masculino foram unificados. A existência da Companhia de Polícia Feminina de forma autônoma era inconveniente porque inviabilizava a formação conjunta dos policiais feminino e masculino, demandava gasto extra com estrutura física e humana para um efetivo reduzido, e dificultava o empenho operacional do policial militar feminino, principalmente, unido ao masculino, segundo afirma Melo (1990).

Um outro aspecto relacionado às disputas de poder na organização, também descrito por Melo (1990), foram as queixas dos policiais masculinos de que, ao formarem um quadro específico, as praças femininas teriam maior facilidade de ascensão do que os homens. Os protestos partiram também das mulheres oficiais que, desde 1985, passaram a pertencer ao mesmo quadro de oficiais masculinos e, conseqüentemente, a disputar pelos mesmos postos na hierarquia da corporação. Essa e outras disputas políticas ligadas ao gênero começaram a surgir no campo de poder da organização e a questionar algumas relações que existiam nele.

Aí, começou a entrar a mulher, que até aquele momento, era uma pessoa que estava fora das pretensões, dos interesses até pessoais dos policiais militares. Todo mundo começou a enxergar como uma concorrente. (Econtext 2)

E a Polícia teve que se reorganizar para receber as mulheres. Foi muito difícil, eu acredito, tanto para os homens que estavam na Polícia, quanto para as mulheres. Difícil porque a questão da própria estrutura de poder, como é que isso ia funcionar? Porque nós já entramos como terceiro-sargento. Então, a gente tinha mando sobre vários soldados, vários cabos, era uma relação dificultosa. Nessa época, eu me lembro que eu trabalhava na rodoviária, e alguns dos policiais não faziam continência, eles evitavam passar próximo da gente. Então, houve essa fase toda assim, de que 'eu não obedeco a mulher'. E pode parecer que isso é uma coisa de 24 anos atrás, mas, até hoje, isso ainda é uma coisa presente. Quando a abordagem é feita por uma policial feminina, o policial masculino tende a reagir àquele chamamento de atenção, ele entra num mecanismo de defesa, uma postura que seria diferente se fosse com um homem. (Econtext 9)

A unificação do quadro, segundo Neves *et al.* (1989), veio combater o paternalismo que os policiais masculinos acusavam de existir entre superiores e subordinadas mulheres. Com o ingresso das primeiras turmas, já como terceiros-sargentos, exemplifica-se como a legitimidade das policiais ficava abalada diante de seus subordinados homens que tinham que entrar na organização como soldados. A unificação também se vislumbrou como uma oportunidade para as policiais trabalharem em “pé de igualdade” com os homens e de aprenderem mais sobre a prática da profissão. Além disso, se configurou para elas como uma possibilidade de obterem maior realização profissional, pois o serviço realizado pelos homens era mais diversificado e abrangente na corporação.

Eu não trocaria o que eu vivi no batalhão de trânsito por experiência nenhuma na Companhia de Polícia Feminina. Você trabalhar fora, com homens, com vários tipos de serviços, é super gratificante. Eu acho que a realização profissional da gente é bem maior. Na Companhia Feminina, era um serviço mais de apoio, era busca em mulheres, fazer aquele patrulhamento rotineiro, de você andar de um lado para o outro, dar informação. Seria mais esse tipo de coisa. Agora, lá no batalhão de trânsito era diferente. Você mexia realmente com trânsito, fazia blitz, saía com a viatura fazendo supervisão, montava guarnição. Era um trabalho mais próximo do homem do que o da CIA PFEM. (Efem 1)

A partir daí, as policiais foram se inserindo cada vez mais nas atividades do policiamento operacional e também do administrativo e, algumas que foram membros da primeira turma de sargento ocupam, hoje, posições importantes na hierarquia e no comando da organização. Para essas mulheres, a Polícia Militar representa um papel fundamental em suas vidas. A PM foi o seu primeiro emprego e continua sendo, até hoje, a carreira que elas escolheram trilhar ao longo de sua existência. Elas cresceram junto com a organização, ocuparam posições em sua estrutura e exerceram um papel essencial na construção da profissão de policial militar feminina em Minas Gerais. Elas trabalham na Polícia e elas são a polícia.

A Polícia é a minha vida. Ela é a minha vida e é, e foi a minha única vida até então. Porque, como o emprego foi o primeiro, eu não tive nenhuma outra experiência a não ser ser polícia. É uma profissão de que eu tenho muito orgulho. Não só de ser polícia, mas também de ser o que eu sou na Polícia. Porque, chegar até onde eu cheguei não foi fácil. E, exatamente por ter sido pioneira em muita coisa, também por ter sido muito rebelde em outras coisas, talvez o caminho que eu tenha percorrido tenha sido um caminho até mais espinhoso do que outras tenham percorrido. Então, eu tenho muito orgulho de ser o que eu sou, tenho muito orgulho de representar para a minha família, hoje, o que eu represento. Porque eu vejo neles o orgulho que eles têm por ter uma filha na posição em que eu estou. Cada vez que eu levo o jornalzinho lá em casa com o meu retrato, é uma alegria só. Para mim, ser polícia hoje é tudo. (Efem 1)

A Polícia Militar está situada, nas estruturas mentais das policiais, não só como profissão, mas como a história de suas vidas. A maneira como as policiais mais antigas relatam sua relação com a organização é muito forte e demonstra como o processo de socialização dessas policiais, ao longo de sua carreira, foi intenso, envolvendo tanto sua vida profissional como a pessoal. Mesmo quando os motivos que as levaram a escolher a profissão não estão relacionados à vocação, o que, no caso das primeiras policiais, não deveria ser, por -que a profissão de policial feminina ainda não existia, as experiências

posteriores que elas tiveram na PM fizeram com que a escolha pelo emprego fosse reforçada positivamente.

A realização pessoal minha aqui, nossa, é muito grande. Você tem vários campos pra atuar: Você pode ser professor, você pode se gerente de um turno, você pode trabalhar na área administrativa, você pode trabalhar com crianças. Então, eu acho que eu vou passar 30 anos aqui me divertindo, por que tem várias coisas pra eu fazer aqui na Polícia que eu não fiz. (Efem 12)

Assim, percebe-se que as dificuldades enfrentadas para a inserção das mulheres na Polícia acabam funcionando como uma forma de reforçar o seu aprendizado das regras de funcionamento da PM. Também as diferenciações estabelecidas entre elas e os policiais masculinos ajudam-nas a se reconhecerem mais como policiais femininas e a participarem mais ativamente da construção dessa profissão. Contudo, isso faz com que elas passem a ser encaradas como uma possível ameaça ao monopólio masculino do poder na organização, como agentes que, segundo Bourdieu (2001), passaram a disputar posições na estrutura do campo de poder da PM com os homens.

Evidentemente, existem os papéis predefinidos para elas ocuparem na organização, como as “assessoras”, “secretárias”, “bibelôs”, “esposas”, “prostitutas” ou “mulheres masculinizadas”. Entretanto, mesmo que em grau reduzido, existe também a possibilidade de elas buscarem novas posições na estrutura do campo organizacional. Ressalta-se que essas possibilidades não foram idealizadas nem planejadas pela organização, mas têm sido conquistadas pelas policiais e que, em situações de crise nessa realidade, Berger e Luckmann (1966) afirmam que há uma maior facilidade de se legitimar uma nova realidade. Basta, para tanto, que se criem condições favoráveis à transformação nesse campo de poder.

5.4. O trabalho feminino no contingente operacional da Polícia Militar

Eu gosto muito de lembrar de uma ocorrência policial, não sei se com uma sargento ou soldado do 1º batalhão. Ela estava com uma amiga saindo, estava na rua e fora do expediente, e dois homens as abordaram e seqüestraram. Levaram as duas. Colocaram-na no banco de trás e ela estava com a carteira identificada e tudo, ela estava armada, mas estava à paisana. Eles estavam assaltando, seqüestro relâmpago. Estavam armados e aquela coisa toda. Ela tirou a arma dela em legítima defesa. Daí, quando eles foram atirar, ela deu um tiro em um e deixou o outro aleijado. Então, o que acontece? É a hora que a adrenalina sobre. Então, não é querer que isso aconteça, mas se acontecer comigo um dia, não sei qual seria a reação. É o poder que você tem, é a policial feminina mostrando que não é só por ser mulher que ela não sabe atuar. Ela sabe atuar, ela sabe se defender, ela sabe ter postura. Então, é uma adrenalina muito grande, quando a gente está numa tropa de tiro, com arma em punho e, às vezes, à paisana acontece isso. Então, é uma história, nem foi história, foi verdadeira. Até pouco tempo, ela ficou presa, porque até que as sanções saiam, que seja provado que foi em legítima defesa ou não, a pessoa tem que ficar presa. Eu disse que tinha que ter matado os dois! O que acontece? É uma situação que a gente não estava esperando. Por isso que a mulher atua da mesma forma. (história contada pela Efem 28 e pela Efem 4)

A história narra uma atitude heróica realizada por uma mulher policial, que parece já ter entrado para o imaginário coletivo da Polícia Militar, visto que foi contada por mais de uma das entrevistadas. O orgulho que as policiais sentem ao narrar o acontecimento deixa transparecer que elas têm a policial personagem da história como um modelo de comportamento a ser seguido. O perfil da policial militar ideal, portanto, também é construído com base no mito do herói, ou da heroína, perpetuando o modelo tradicional de policiamento, conforme defendido por Soares (2001).

As atitudes heróicas na organização funcionam como capitais simbólicos valorizados que representam o exercício do poder de polícia no imaginário dos membros da Polícia Militar. A partir do momento em que a mulher também se apropria desse capital, ou seja, passa a mostrar atitudes de heroísmo, ela também passa a ser reconhecida como um policial legítimo. O porte da arma de fogo e o conhecimento de como manuseá-la bem dão

suporte para o exercício desse poder, pois a arma é uma das partes que ajuda a compor o mito do herói.

O modelo de mulher representado pela personagem da história contradiz os estereótipos acerca da sensibilidade, fragilidade e falta de iniciativa femininos que, de acordo com Izquierdo (1994), são moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Apesar de já terem sido tão contestados por pesquisadoras feministas, segundo tratado por Giffin (1993), esses estereótipos ainda guiam a percepção dominante que se tem sobre o comportamento feminino o que, na maioria das vezes, assume um caráter pejorativo no que diz respeito ao trabalho das policiais no operacional. Na mudança da percepção que as policiais e os outros têm de sua competência no trabalho, revela-se uma tentativa de elas serem mais valorizadas na profissão, mas essa valorização ainda perpassa a busca por se igualarem aos homens, ao modelo masculino de policial. Contudo, a representação da mulher atrelada à maternidade ainda é muito forte na sociedade brasileira, inclusive na Polícia Militar.

Acho que a policial feminina, além de ser policial, ela é mulher, né. E pelo fato de ela ser mulher, ela já carrega aquele lado de mãe dela, mãezona. Uma história mais bonita, assim, que eu vi, de uma atuação feminina, em que ela mostrou o lado policial e o lado de mãe, foi que passou na televisão. A policial saiu da licença-maternidade, trabalhando na rua e foi encontrado um bebê, que estava morrendo de fome. Como ela tinha leite, ela desabotoou a farda, onde ela estava, e deu de mamar. É, ela encontrou o bebezinho, coitadinho, morrendo de fome, e ela foi onde ela estava mesmo, dentro da viatura, abriu a blusa dela e deu de mamar para a criança. Então, quer dizer, ela fez o papel de policial e fez o papel de mãe. Eu achei aquela cena, assim, maravilhosa. Fiquei emocionadíssima. Na época, também eu estava recém..., tinha acabado de ganhar neném. Então, foi uma história verdadeira que eu considero um exemplo de como é a mulher na rua. (História contada pela Efem 12)

A história relatada aborda um tema recorrente quando se trata do trabalho feminino: a maternidade. A policial em ação no operacional encontra um bebê abandonado e o

acontecimento desperta nela o seu lado maternal, fazendo-a identificar-se com a situação, principalmente, por ela, em um período recente, ter dado à luz um filho. A ocorrência foi amplamente divulgada pela mídia como um ato de heroísmo, uma atitude heróica própria a uma mulher. Interessante ressaltar que, nessa história, diferentemente da história anterior, o heroísmo da policial está relacionado ao estereótipo feminino, de amamentar, cuidar dos filhos e prestar assistência aos necessitados. Com isso, percebe-se que um comportamento tido como feminino não deve ser interpretado apenas de forma pejorativa.

Contudo, a ocorrência também serviu para reforçar na mente das pessoas como o papel de mãe é predominante sobre o papel da policial, além de fortalecer a imagem da policial como uma assistente social, uma atividade considerada por Fonseca (1996) como um gueto ocupacional de mulheres.

A policial que narrou a história se identificou com o acontecido por estar numa situação similar em que, provavelmente, estava impedida de ocupar o papel de policial porque estava exercendo o papel de mãe. Apesar de a policial narradora achar que a policial personagem exerceu o papel de policial e o de mãe ao mesmo tempo, na verdade, a personagem deixou, naquele momento, de ser policial, para ser mãe. Isso só corrobora com Faria (2002), quando a autora ressalta o fato de os papéis de mãe e de trabalhadora serem concorrentes entre si.

A policial que atua no operacional, quando engravida, tem que se afastar, mesmo que temporariamente, de sua função. A mãe, mesmo após a licença-maternidade, continua sendo mãe, “continua tendo leite”, mas tem que voltar a ser a policial. Os dois papéis são difíceis de serem conciliados, pelo menos enquanto a criança for recém-nascida. Isso mostra a vivência contraditória que as policiais enfrentam entre o “ser mãe” e o “ser policial”. Sobre a presença desse tipo de singularidades acerca do trabalho feminino na

Polícia Militar, Cappellin (1996) defende a necessidade de adequação da mulher à organização e da organização à mulher para que se facilite a conciliação entre vida privada e vida profissional.

Nesta parte, será descrito o trabalho operacional feminino na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. As atividades que elas já desenvolveram desde que entraram para a organização, o seu cotidiano de trabalho, os seus relacionamentos com colegas, superiores, subordinados e com o público em geral, a relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal, e as dificuldades que elas enfrentam no exercício de sua função.

5.4.1. O cotidiano de trabalho das mulheres no policiamento operacional

Em que consiste o trabalho no 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 freqüentemente mudando de atividades na PM. Além disso, muitas delas exercem tanto a atividade operacional quanto atividades administrativas, o que dificulta o seu mapeamento com maior exatidão. A função operacional para a mulher ainda é um pouco 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. Em atividades mais especializadas, como as desenvolvidas pela ROTAM (Rondas Táticas

Metropolitanas)²⁶, já não foi encontrada nenhuma mulher na época da coleta de dados. Essa questão foi, inicialmente, levantada 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, pela norma da PM, hoje, pelo menos aqui em Belo Horizonte, a duas vezes por mês, a ir, abre aspas, para a rua, fecha aspas. Isso é uma coisa. A outra coisa é você 'ser da rua', como eles mesmos falam, né. Então, são coisas completamente diferentes. Na ROTAM, eu acho que é até muito difícil [haver mulheres], viu, porque os próprios 'Rotans' não vão aceitar. Os próprios policiais da ROTAM não vão aceitar uma mulher. Então, o que você vai encontrar, com certeza, em Belo Horizonte, são as mulheres fazendo policiamento em locais públicos: feiras, eventos... Uma duplinha ali, que fica circulando pela Praça Sete, na rodoviária... E mesmo assim, se tiver algum problema na rodoviária, não são elas que vão atender. Isso é muito claro! A função delas é outra, é ser relações públicas, é... esse tipo de coisa. Então, dirigindo viatura, fazendo plantão de terceiro e quarto turno não tem não. Não tem não... No COPON, como telefonistas, lá você vai ter muita mulher. Muita mulher. Mas você vai ter mulher atendendo telefone. Você não vai ter mulher despachando viatura. Por quê? Despacho de viatura é coisa de homem. Entendeu? Você não pode entrar na rede de rádio com voz de mulher. Você tem que entrar na rede de rádio com voz de homem. É a regra. Tem que falar... tem que ser macho, né. Porque, senão, você não gera confiança, você gera outra coisa. (Econtext 3)

Conforme o relato do especialista, até mesmo a rede de rádio é proibida para a voz feminina, pois a credibilidade da informação transmitida para os policiais está relacionada ao masculino e, segundo Hirata (1999), as funções de maiores responsabilidades, normalmente, não são delegadas às mulheres. O policiamento feminino no operacional, portanto, passa por algumas limitações de acesso a determinadas funções, como trabalhar em determinadas operações especiais ou transmitir informações via rede interna de rádio, ou seja, é segregado verticalmente. Algumas funções do operacional são desempenhadas apenas por homens, o que, conforme sustentado por Alvesson e Billing (1997), consiste em

²⁶ Tropa de elite que atua no combate a crimes violentos, como assaltos, homicídios, seqüestros, estupro e tráfico de drogas.

sistemas de significados e normas mantidos e reforçados pela cultura militar, que prescrevem as atividades a serem desempenhadas por homens e mulheres na organização.

Apesar de suas singularidades, o trabalho operacional feminino na PM existe e, por esse motivo, pode ser pesquisado. Assim, procurou-se considerar como policiamento feminino operacional o executado pelas policiais que trabalham em unidades operacionais e que, por esse motivo, estão em contato maior com a rua do que aquelas que apenas são escaladas duas vezes por mês para esse tipo de atividade e fazem parte do contingente total de mulheres na PM. Na tabela 13, são mostradas as principais atividades desempenhadas pelas policiais pesquisadas.

Tabela 13

Principais atividades de trabalho das policiais entrevistadas

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|---|-------------|----------------|
| Faz trabalhos alternados tanto no administrativo como no operacional | 33 | 100,00% |
| Faz boletins de ocorrências | 5 | 15,15% |
| É chefe / supervisora de turno (instrução e fiscalização) | 4 | 12,12% |
| Trabalha na área operacional na companhia tático móvel (assaltos) | 3 | 9,09% |
| Trabalha no programa PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas) | 2 | 6,06% |
| Trabalha na rádio atendimento (190) e na recepção | 2 | 6,06% |
| Trabalha na assessoria de comunicação social | 1 | 3,03% |
| Trabalha como sentinela | 1 | 3,03% |
| Trabalha no policiamento escolar | 1 | 3,03% |
| Total | 52 | 157,57% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Pela tabela 13, é interessante observar que todas as entrevistadas executam trabalhos tanto no administrativo como no operacional, ou seja, é difícil encontrar na Polícia alguma policial que esteja lotada exclusivamente em atividades operacionais. Já no caso dos homens, existem muitos envolvidos apenas em atividades operacionais, inclusive nos

batalhões de atividades especializadas, como o da ROTAM, a cavalaria e o Batalhão de Eventos. 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 (6,06%), ou como sentinelas na entrada dos batalhões (3,03%); em escolas, seja no programa de combate às drogas (PROERD) (6,06%), seja no policiamento escolar (3,03%); e como assessoras em departamentos administrativos, como a comunicação social (3,03%).

Ressalta-se, também, a atuação de algumas respondentes (12,12%), a maioria delas oficiais, como supervisoras e gerentes de turnos operacionais, com a função de instruir os subordinados e fiscalizar a execução de seu serviço.

Mas não é por se tratar de uma função ambígua para as mulheres que elas não fazem busca e apreensão em suspeitos ou atendem ocorrências nas ruas. O envolvimento na elaboração de ocorrências esteve presente em 15,15% das respostas e, em 9,09% delas, as policiais afirmaram trabalharem em companhias tático móveis, responsáveis pelo combate a assaltos a bancos e casas lotéricas e outros tipos de episódios mais violentos. Portanto, apesar de o policiamento em locais públicos de caráter apenas educativo e assistencial ser predominante, há situações em que elas têm que lidar com suspeitos e infratores, conforme o exemplo de abordagem apresentado por uma policial.

‘Nós vamos dar busca em você, porque você é suspeito. Mão na parede! Isso aqui é uma atuação que a gente faz com todo mundo, não está escrito na sua cara que você é ladrão, que você é anjo, então, eu vou dar uma busca em você. Se eu achar o ‘perfume’, você está preso. Se eu não achar, muito obrigado, você já contribuiu aqui para a questão da segurança pública.’ É, ué. Até para garantir a minha integridade física, eu tenho que saber abordar. É lógico. Mas não é uma questão de ser violento ou de ser arbitrário não. (Econtext 7)

O que se percebe é que para lidar com suspeitos ou bandidos no contexto atual da criminalidade, a policial tem que desenvolver uma postura mais agressiva, com maior rigor. É o que Belle (1993) verificou entre algumas profissionais que tiveram que se adaptar a exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente (mais ou menos favorável ao seu desempenho) que as próprias organizações e o contexto lhes propiciam.

A postura adotada pelas policiais no trato com suspeitos é considerada masculina, 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 ele é aceito, tanto por policiais quanto por bandidos.

No procedimento de abordagem a um suspeito, percebeu-se a reprodução do gênero nos arranjos organizacionais: da mulher, não se espera uma postura firme e agressiva, mas sim, sensibilidade e compreensão. Para se adaptarem às exigências do contexto e alcançarem posições de destaque, as policiais reproduzem os modelos masculinos, conforme estudado por Benschop e Doorewaard (1998).

Nem os infratores, nem os colegas, nem as próprias mulheres esperam que elas adotem esse tipo de postura mais rigorosa. Entretanto, para ser considerada uma boa policial operacional, a mulher deve, necessariamente, saber se impor e saber contradizer as expectativas pelo tipo de comportamento que ela deve adotar, conforme o relato de especialista a seguir.

Trabalho de polícia é trabalho de homem. Então, se ela quer ser uma boa policial, ela precisa ser um tiquinho homem. Então, a mulher... a mulher policial, ela não é vista como mulher policial. Um relato de uma delas [em Lima (2002)] simboliza exatamente isso: em uma operação, ela [a policial] vai à frente e tudo mais. Aí, o Sargento vira pra ela e fala: 'a senhora é tão boa policial que a senhora é como se fosse um homem'. Isso é o que expressa, digamos, na minha opinião, se eu tivesse que te dizer uma frase sobre o trabalho da mulher dentro da Polícia, eu te diria essa. Ou você adota uma postura de

candidade, é... de bibelô mesmo, e aí, você vai ser secretária, ou você vira homem e vira uma boa, digamos, policial operacional.(Econtext 5)

“Como se fossem homens”, apesar de não atuarem em batalhões especiais, como a ROTAM, algumas policiais trabalham na cobertura em áreas de seqüestro, na prevenção de seqüestros e homicídios, ou com ocorrências que envolvem menores infratores. Essas mulheres passam por situações de troca de tiros, de entrada em favelas e de prisão de criminosos. Evidentemente, nessas atividades, elas estão sempre acompanhadas por colegas homens e são minoria. As minorias, segundo Benschop e Doorewaard (1998), se prestam apenas como exceções para confirmar a regra ou os valores vigentes, ou seja, de que esse tipo de trabalho no operacional não serve para mulheres.

Trabalho na [unidade] tático móvel de cobertura ao policiamento, a uma situação de seqüestro. A gente está sempre tentando prevenir, ou então, tentando prender os agentes que cometem crimes sobre seqüestro, tentativa de homicídio, e até mesmo homicídio. Troca de tiros em favela, a gente está sempre tentando chegar mais rápido. A nossa viatura é a primeira que chega, pelo menos, é essa a idéia. (Efem 27)

A central recebe as notificações através do 190 e passa via rede de rádio. A gente vai lá, e faz contato com o local. Vê qual é o fato e qual a providência melhor que se tem que adotar ali. Muitas vezes, encaminhar à residência. Se for menor de 12 anos, a gente faz encaminhamento à residência. Maior de 12 anos, a gente encaminha à delegacia, se houver ato infracional. E, quando não é nenhum ato infracional, mas é um caso que tem que ser de conhecimento da justiça, a gente faz um relatório e manda para o juizado da infância e juventude. (Efem 32)

A preferência entre o trabalho no operacional e no administrativo está presente nos discursos das entrevistadas. Apesar de elas trabalharem nas duas áreas, muitas afirmam gostar mais da atividade operacional. Nessa atividade, elas 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, elas necessitam realizar o trabalho de policiais e não de auxiliares administrativos. 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.

Eu prefiro a atividade de rua. Parece que a gente se sente mais útil, né? Porque eu acho que a burocrática, sei lá. Tem hora que deixa a gente um pouco atordoada e parece que não está surtindo tanto efeito. Agora, a atividade de rua, ela já traz para a gente aquela sensação de estar cumprindo o dever, de estar cumprindo o papel. Então, para mim, ela é mais gostosa. Até prefiro estar na rua. (Efem 12)

No entanto, um grande problema que as policiais vêem no desempenho da atividade operacional é a necessidade de estarem disponíveis a todo o tempo. No trabalho em setores administrativos, elas cumprem apenas o expediente de oito horas diárias, com folga nos fins de semana, como em qualquer repartição pública. Porém, no caso dos plantões de policiamento operacional, elas têm hora para entrar, mas não têm para sair. Caso haja uma ocorrência que se delongue por um tempo além o do seu horário de trabalho, elas têm que permanecer até que tudo seja resolvido. Além disso, ainda há a possibilidade de serem escaladas em suas folgas. Como exemplo, elas apresentam as escalas extras para fazer revistas em mulheres nos jogos de futebol no Mineirão. Muitas afirmam ser necessária a designação de mais mulheres para o policiamento operacional para que haja um maior revezamento entre elas.

A questão da disponibilidade que você tem que ter. Você tem que ter uma disponibilidade muito grande, como eu estou te dizendo, mesmo no meu horário de folga, eu tenho que estar sempre atenta a tudo que está acontecendo, recebo telefonemas e tudo mais. (Efem 1)

Para o serviço operacional, existe uma demanda muito grande. Então, se houvesse uma redistribuição e escalas extras, por que no Mineirão, existe essa necessidade, por que são sempre as mesmas que estão trabalhando no Mineirão. (Efem 8)

A função de revistar outras mulheres é um trabalho típico daquele que não pode, ou não deve, ser realizado pelos policiais masculinos e um dos motivos originais que despertou a necessidade de se incluírem mulheres na Polícia Militar. É numa dessas funções que se evidencia a segregação horizontal que elas enfrentam (ALVESSON e BILLING, 1997).

Apesar de evidências como essa ressaltarem a todo o momento que há diferenciação entre as atividades desenvolvidas pelos homens e pelas mulheres no operacional da PM, muitas policiais negam essa 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. Acredita-se que a negação das diferenças consiste em um modo de se pretender que elas realmente não existissem, o que é uma forma de autoproteção praticada pelas policiais. Ao reconhecerem essas diferenças, elas podem enfatizá-las e assumir um papel de discriminadas, o que só iria contribuir para reforçar o estereótipo de fraqueza atribuído à mulher (GIFFIN, 1993).

O comportamento de negação das diferenças também pode ser atribuído ao processo de naturalização que a construção social do gênero desperta nas desigualdades entre os sexos na PM. Segundo Bourdieu (1999), essas desigualdades estão tão culturalmente naturalizadas que se firmam como grandes verdades inquestionáveis e inevitáveis, como se estivessem “na ordem das coisas”.

Antes mesmo de Bourdieu (1999), em sua tese acerca da construção social do gênero, Beauvoir (1980, p.8) já afirmava que “não se nasce mulher, torna-se mulher”. Para

a autora, a construção social do gênero depende das relações de poder estabelecidas entre os atores que o vivenciam, da cultura e da sociedade em que estão inseridos e da vontade de transformação presente em cada um. Assim, o ato de continuarem negando as diferenças, só contribui para as policiais reforçarem o *status quo* das relações de poder existentes na Polícia Militar e, portanto, permanecerem tendo que adotar posturas masculinas ou tendo que abafar o constrangimento causado por determinadas brincadeiras e piadas relacionadas ao seu trabalho.

Tanto nós do feminino, como os policiais do masculino também. Por a gente exercer as mesmas funções, a gente corre os mesmos riscos que eles. (Efem 32)

Na Polícia Militar, não tem muito aquela diferença, né, entre policial homem e policial mulher. Nós temos alguns tipos de..., algumas diferenças, mas o serviço policial militar em si é o mesmo. (Efem 17)

Não vejo muita diferença entre o contingente feminino e o contingente masculino, exatamente porque toda a nossa atividade não tem sido diferenciada entre o que o homem pode fazer e o que a mulher pode fazer. Nós temos uma diferenciação no número de mulheres que entram com o número de homens que entram, pela Lei de Efetivo que nós temos, é a única diferenciação que a gente tem, mas eu não vejo diferenciação de aproveitamento desse contingente. (Efem 1)

O treinamento que recebem, tanto teórico como prático, e a supremacia de força nas ações são apontados como fontes de segurança para as policiais. Elas acreditam que com esses suportes não devem temer o trabalho na rua e, portanto, não estão impossibilitadas de realizá-lo. O forte espírito de corpo desenvolvido entre policiais também é citado como um princípio que faz com que um policial proteja o outro.

A gente tem muita instrução. Por exemplo, a gente não entra em uma ocorrência, a gente sabe como vai se portar, porque a gente teve aulas técnicas, teve aula prática, aula teórica. A gente sabe como entrar, a gente nunca entra para

perder. Se a gente sabe que vai perder, a gente não entra e você nunca está sozinho. Você tem uma equipe. Você pede apoio e, se for ocorrência grave, vem um monte. Uma ocorrência em que eu entrei na favela, havia a suspeita de um traficante que tinha matado um cabo da Polícia, há pouco tempo agora, no final do ano passado. Então, a gente estava atrás dele e entramos lá, eu com uma equipe enorme. Como é que você vai ter medo? De repente, veio o GATE, veio um tanto de apoio para te dar. Então, a gente entra com segurança, não entra para perder não. Só com supremacia de força. Você pode notar nas ocorrências de militares que morrem. É muito difícil. Só se ele for pego sozinho, desprevenido ou a paisana. (Econtext 8)

Entretanto, o maior empecilho que atrapalha a ampliação da inserção feminina nas atividades operacionais não está nas atividades em si, mas nas estruturas objetivas do campo de poder organizacional, como na cultura, nas práticas sociais, nos ritos, nas instituições, nos discursos, e nas estruturas mentais dos membros da Polícia (BOURDIEU, 2001). Enquanto as diferenças continuarem sendo negadas e essas estruturas não forem questionadas pelo desejo de transformação das policiais (BEAUVOIR, 1980), a inserção feminina no policiamento operacional não será diferente.

Mas até mesmo o desejo de transformação dessas estruturas pode ser questionado, por que muitas policiais obtêm vantagens com a situação dominante e, portanto, não querem mudá-la. Apesar de negarem que haja diferenças entre o tratamento delas e o dos homens na organização, algumas policiais gostam de fazer parte de uma minoria, por que estão sempre em maior evidência, seja dentro da PM ou diante da população. E, por esse motivo, em algumas vezes, é dispensado a elas um tratamento especial, no que também se percebe que o fato de elas serem minoria, exclusividade, serve como um capital simbólico que elas utilizam para exercerem o poder na PM. Essa análise é feita com base na consideração do gênero como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional (MELO, 1991).

É muito legal. Parece que a gente é que faz a diferença, sabe? Quando a gente chega, 'oh! A companhia está com ares novos!' Então, é muito bom. 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. Então, você está sempre acostumado a viver no meio de muitas mulheres e de muitos homens, e aí, você participa, fala, né. Quando você chega num lugar em que você é a minoria, a coisa é muito diferente, sabe? Mas é muito, é muito bom. Eu não consegui encarar isso em nenhum momento como ruim pra minha vida, sabe? A gente sente que é diferente mesmo, então, sempre a gente é lembrada. (Efem 11)

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). Com esse programa, permite-se às policiais trabalharem como educadoras de crianças, visando à prevenção do uso de drogas entre elas, e 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 que adotar uma postura masculinizada (BELLE, 1993).

Há quatro meses atrás, eu fiz um curso de especialização para trabalhar com o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, que é o PROERD, em que a gente fala, trabalha com crianças de 10 anos nas escolas. É uma etapa nova na minha trajetória, agora, que está sendo uma realização minha mesmo, de estar trabalhando com essas crianças, com a prevenção. No PROERD, eu trabalho com sete turmas, né. Quatro na segunda e três na quarta. Toda 2ª e toda 4ª. É um programa com 17 lições. Tem cartilhas, tudo bonitinho. (Efem 12)

Outro trabalho destacado, principalmente entre as oficiais, é o de gerentes. Entre as praças, as sargentos podem atuar como chefes de viatura. Para o oficialato inferior, ou seja, as tenentes, são distribuídos cargos de chefes de turno do policiamento de companhia e, para as que ocupam o posto de capitão, chefes de companhia. Para as majores e tenentes-coronéis, cabem postos de subcomandantes ou comandantes.

A função gerencial exercida por uma praça pode ser diferenciada da exercida por uma tenente ao se compararem supervisores ou gerentes de linha a gerentes intermediários de uma fábrica, por exemplo. A sargento (praça) vai realizar atividades de supervisão direta da execução por pequenos grupos de trabalhadores, enquanto a oficial, de seu escritório, ou viatura, vai comandar as várias viaturas, ou vários grupos, que estão na rua atendendo a diversas ocorrências. O depoimento a seguir de uma sargento que, recentemente, foi promovida a tenente ilustra essa diferenciação.

O sargento, o praça, ele é o executor, e o tenente, ele é o gerente. A gente tem muito mais responsabilidade como tenente. Por exemplo, quando eu ia para a rua, antes, eu ficava ali na calçada, tirando o policiamento a pé. Hoje, eu sou tenente, oficial, eu fico na viatura fiscalizando. Antes, eu cuidava de mim e às vezes de uns cinco, quando eu era sargento. Hoje, eu cuido, no mínimo, de uns dez, porque o tenente, quando ele vai comandar, ele tem que comandar um grupo. Trinta pessoas, dez pessoas. Então, no mínimo dez, até umas trinta. Tem que tomar conta, passar diretrizes, fazer chamada. Antes, eu sentava e ouvia as instruções. Hoje, eu estou lá na frente, dando as instruções para o pessoal ouvir. Antes, eu fazia parte de uma operação, eles mandavam: 'olha você vai ser isso, isso e isso.' Hoje, sou eu que mando. (Econtext 8)

A oficial tem maiores obrigações, que são atribuídas a um cargo de gerente de nível intermediário, e é pressionada por resultados por seus superiores, sendo responsável por sua equipe. Percebe-se que a função de gerente exercida por oficiais de polícia tem diversas características similares às enfrentadas por aqueles que exercem a função gerencial. Entre elas, ressaltam-se características como a necessidade de improvisar diante da imprevisibilidade de alguns fatos, 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, o que corrobora a descrição de Melo (1991) acerca da função gerencial.

O oficial é o gerente da corporação. Então, eu vou gerenciar a Polícia, eu vou ter que saber mexer com papéis, com as questões políticas, com os órgãos. E eu passo a comandar no turno de serviços tudo o que acontecer no período. Nós temos três turnos definidos, das sete às quinze horas, das quinze às vinte e três e das vinte e três às sete. Então, todas as viaturas, e toda a área central ficam por minha conta, num determinado período de oito horas. Qualquer coisa que acontecer naquele período, eu tenho que responder. (Efem 28)

Segundo Melo (2002b), as qualidades e atributos necessários ao gerente dão a impressão de se tratar de um verdadeiro super-herói do universo organizacional, a quem cabe, ao mesmo tempo, ser competitivo e cooperativo; individualista e capaz de trabalhar em equipe; flexível e perfeccionista; sensível e impiedoso; suave e violento. Nesse ponto, podem-se encontrar vários aspectos comuns entre os gerentes de um modo geral e os gerentes policiais, principalmente, no que se refere a agirem como super-heróis e a serem mantenedores da ideologia da empresa, conforme defendido por Muniz (1999).

De fato, muitas policiais que ingressaram na Polícia como praças, afirmam não terem pretensão de se tornarem oficiais, visto que é uma posição que exige que elas se dediquem muito mais, pela quantidade de papéis que têm que exercer e de responsabilidades que têm que assumir. Como se tivessem que, realmente, “entrar no jogo” da organização. Melo (2002b) assegura que o cumprimento de todos esses papéis que são esperados dos gerentes lhes possibilita exercerem o poder na organização. Os depoimentos de algumas policiais corroboram essa comparação.

Olha, por incrível que pareça, a função de comandante não existe. Eu planejo o meu dia, eu faço cem por cento a mais daquilo, deixo de fazer o que está planejado. Então, não existe rotina. E isso não acontece só aqui no batalhão. Em toda a minha carreira, não tem jeito. Porque o crime com que a gente lida, os fenômenos com que a gente lida, eles são imprevisíveis. Então, tudo, por mais que a gente esteja já atendendo ocorrência na rua, os policiais que eu gerencio estão fazendo isso, os problemas que eles trazem estão ligados a isso, tudo repercute. Às vezes, por exemplo, está previsto de eu chegar aqui oito e meia e eu já estou desde as cinco horas da manhã, por que aconteceu um problema e eu estou lá. Às vezes, eu chego, não tem nada e aí, simplesmente, acontecem mil

coisas que eu nem consigo despachar a papelada que está ali. Então, realmente, não tem rotina, existem as coisas planejadas, mas a maioria não é. (Efem 13)

Eu vou falar do meu operacional. Eu chego, como eu sou oficial, eu tenho que realizar a chamada, passo alguma instrução para os meus subordinados, instruções teóricas a respeito de algum assunto específico que eu tenha preparado, e a respeito do correr do dia, do operacional em si. Depois, eu vou para a rua fiscalizar as ocorrências de destaque. Eu participo de todas. Em qualquer ocorrência de maior relevância, o oficial tem que participar. Então, eu vou a tudo e adoro. Além disso, tem que fiscalizar os policiais, fiscalizar o setor de serviço, porque, às vezes, tem alguém que está com dificuldade em alguma ocorrência. (Efem 14)

As policiais do policiamento operacional que atuam como gerentes demonstram gostar muito do que fazem e parece terem se adaptado bem à função na Polícia. Para Melo (2002b), as mulheres, de um modo geral, estão se mostrando cada vez mais competentes naquelas atividades relacionadas a cargos de gerência. Isso acontece por causa de algumas características ou qualidades femininas que podem favorecer as mulheres nas suas atividades como gerentes, como a sensibilidade mais aguçada e desenvolvida, o que favorece a relação com as pessoas; a flexibilidade desenvolvida pelo desempenho simultâneo de inúmeras funções no seu cotidiano; e a formação precoce em questões gerenciais pelo aprendizado da administração no próprio espaço doméstico. O fim da figura autoritária do profissional em gestão também é responsável, segundo Melo (2003), por neutralizar o aspecto masculinizante da função gerencial e favorecer a atuação da mulher, por ela ser considerada uma pessoa mais acessível aos seus subordinados e por dar mais atenção à sua equipe de trabalho.

A necessidade de se colocar no lugar do outro para saber comandar a equipe é enfatizada no discurso de uma policial. Segundo ela, o aprendizado do oficial que vai exercer a função de gerente deve envolver, primeiramente, o serviço na rua, diretamente com a população, o que eles chamam de atividade-fim, pois, quando ele chegar à posição

de comandante, deve conhecer o serviço para poder comandar com excelência e não entrar em choque com os seus subordinados. Mesmo se o gerente for mulher. É como se o gerente ou diretor, para chegar a um cargo de comando, tivesse, antes, que passar pelo chão-de-fábrica. As policiais entrevistadas ressaltam que o trabalho do policial deve envolver as duas habilidades: a operacional e a administrativa.

Não tem condições de uma aspirante recém-formada ir para uma unidade administrativa. Não tem jeito. Ela vai, ela trabalha dois, três ou quatro anos na rua, pega as mazelas, até mesmo para entender o outro policial. Às vezes, deu problema na rua e ao invés de julgar, tenho que passar por aquilo que ele passa. Por isso que eu falo que a Polícia Militar é muito a questão de relacionamentos. Você faz o serviço de um soldado para poder entender o que um soldado faz, para quando chegar lá no comando, entender como as coisas realmente andam. Faz parte do processo de aprendizagem. Eu acho que a atividade-fim, a operacional, e a atividade-meio, que é a administrativa, as duas são importantes. (Efem 28)

Diante dos aspectos apresentados, com base em Melo (2002a e 2003), percebe-se que a função gerencial, mesmo que nas atividades operacionais, tem representado uma maior aceitação 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 elas alcançam os postos mais elevados e não lhes restam outras funções a não ser gerenciar equipes de trabalho, 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, supera a hierarquia de gênero e a segregação horizontal que vitimizam muitas policiais.

O fato de as funções gerenciais serem posições que não exigem, com tanta ênfase, a força física por parte de seus executores também facilita a aceitação das mulheres nesses

postos. Evidentemente, há problemas de relacionamento entre pares, superiores e subordinados como em outras organizações, o que será abordado no próximo item deste capítulo. Contudo, conforme previsto por Martin (2001) e Soares e Musumeci (2005), o acesso das policiais femininas a cargos de comando é importante para sua inserção na PM, pois, uma vez que elas comecem a ter acesso a esses cargos, pode emergir de forma mais nítida um lugar e um perfil de policial militar feminina que verdadeiramente promova a valorização das diferenças entre elas e os homens.

No que se refere à ocupação de cargos mais estratégicos no comando da Polícia, contudo, há um grande problema que é o fato de nem a sociedade em geral e nem a própria Polícia estarem acostumadas a encarar situações que envolvam a morte de uma policial feminina em circunstâncias de combate, sejam elas praças ou oficiais, conforme relatado no trecho a seguir.

Tinha sido morta uma tenente. Houve um problema de uma abordagem, um sargento e uma tenente, e o bandido matou a tenente. E foi uma coisa extremamente complicada na época. O povo da companhia, enlouqueceu, saiu do prumo mesmo. Hoje, eu fico perguntando: eu não sei se aquele pessoal enlouqueceu, naquela época, por ser um policial, independente de ser feminino ou ser masculino, que morreu, ou se a questão de ter sido uma tenente, se isso piorou a situação. Porque foi extremamente complicado. Eles puseram a farda da tenente em cima da mesa. E eles ficavam cultuando a farda da tenente. Não tiraram a farda da tenente de lá. Então, eu não sei até que ponto era por ter sido uma mulher. Porque, querendo ou não, policial homem morre, mas ela morreu no confronto... E eles estão mais no confronto, a mulher não. Hoje em dia, elas estão começando a entrar também, subir favela, entrar em alguns lugares. (Econtext 6)

A partir do momento em que começa a existir a maior participação de mulheres em ocorrências de confronto com bandidos e de maior periculosidade, passam a ocorrer mais baixas de policiais femininos. Isso é uma consequência inevitável da ampliação da área de atuação das mulheres na PM. Entretanto, como toda situação de novidade, ainda é um

acontecimento que surpreende e, por seu caráter trágico, surpreende de maneira chocante, ao abordar questões humanas e de segurança, mas, e talvez, principalmente, questões de gênero.

5.4.2. Os relacionamentos das policiais no trabalho

O relacionamento interpessoal na Polícia Militar é um aspecto considerado muito importante para a sobrevivência e o sucesso na carreira. Algumas policiais enfatizam a habilidade de saberem desenvolver o “meio termo” no contato com as pessoas: ser uma pessoa respeitada pelos seus méritos individuais e, ao mesmo tempo, conquistar a confiança dos subordinados mediante o reforço do trabalho em equipe. Principalmente por serem mulheres, Melo (2002a) verifica que a questão de mostrar a competência é um diferencial para elas se fixarem na carreira. Um outro aspecto ressaltado por Peters (2001) é a importância do relacionamento, do trabalho em equipe, da motivação e da persuasão, os quais têm substituído gradativamente a ordem e o controle nas organizações.

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)

De acordo com Calazans (2004), a entrada de mulheres na Polícia acontece simultaneamente à valorização do trabalho em equipe, da capacidade de resolução de conflitos e de inovar. Isso faz com que elas tenham uma habilidade maior de se defrontarem com novas situações em que não é tão necessária a força física, tais como a redução de

situações potencialmente violentas e o atendimento a coletivos que exigem tratamento diferenciado.

A Polícia Militar 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 uma nova família: seus colegas de trabalho. Assim, as amizades e até alguns tipos de parentesco, como apadrinhamentos e casamentos são construídos dentro da PM, porém pautados pela profissão. Os afilhados da vida pessoal das policiais acabam se tornando afilhados também dentro da organização e as amizades são estabelecidas com base nos níveis hierárquicos que se ocupa.

Eu tenho muitos amigos que são subordinados, como tenho amigos que são superiores, afilhados de casamento, inclusive. Então, graças a Deus, o relacionamento que eu tenho dentro da Polícia Militar com os policiais militares é um relacionamento exemplar, sabe? Eu não tenho queixas a fazer nem deles comigo e acredito que também não tenha deles, de mim pra eles. Acaba, assim, pautado pela profissão. (Efem 1)

As minhas afilhadas são filhas de PM, os meus afilhados são filhos de PM, os meus amigos são meus... eu sou madrinha de casamento dos meus policiais, dos meus colegas de turma. Então, acaba que você cria muita amizade em todos os níveis. Você vê que é uma amizade franca de ver as pessoas irem para a reserva e continuarem, sabe? Com aquela amizade, aquele respeito, uma admiração. (Efem 8)

O tipo de trabalho exercido no operacional, que coloca em risco a vida dos parceiros, envolve a confiança da própria vida aos colegas de trabalho. Isso também faz com que os policiais criem laços muito fortes entre si, o que já é trabalhado desde o processo de socialização, na Academia, por meio dos rancas e de outros rituais de agregação, conforme comentado por Brito e Brito (1996) e Albuquerque e Machado (2001).

Além disso, há o contato nos plantões de trabalho, à noite, de madrugada, nas viaturas e ocorrências, que aproxima muito essas pessoas.

Meu motorista sempre é meu melhor amigo. Também, porque ele que está trabalhando comigo. Eu dou a confiança da minha vida para ele. Então, além do contato profissional, você necessita ter uma confiança além, uma credibilidade na pessoa. Então, você acaba se tornando amigo dela. Eu tenho muita amizade com meu motorista e meu patrulheiro. (Efem 12)

Há outras policiais que não acreditam que relacionamentos pessoais de amizade verdadeira sejam fáceis de se conseguir dentro da organização. Elas preferem estabelecer amizade com o público civil por alegarem que os vínculos criados dentro da PM são excessivamente formais, o que pode influenciar em suas carreiras. Uma das origens dessa formalidade já vem desde o início da participação feminina na organização, quando as mulheres eram proibidas de conversar com os homens. O processo de socialização das novatas no início apresentava diversas restrições de caráter pessoal e, segundo Lima (2002), envolvia, inclusive a proibição de elas estabelecerem relacionamentos informais com os homens da organização. Isso pode ter prejudicado a maior proximidade entre mulheres e homens até hoje, na Polícia.

Isso é uma questão até contraditória, a gente trabalha, a Polícia é um sacerdócio, mas amizade, amizade no ambiente de trabalho, é uma confusão. Quem é seu amigo, você pode contar ali, não enche uma mão. E falar de amizade com o público, o civil, é até difícil, pois, se eu não saio tanto, se eu não tenho um convívio com o público civil, a minha amizade com o público civil se reduz. Mas eu tenho a impressão de que é mais fácil no âmbito civil do que no militar. Quebrar esses vínculos é complicado. Por mais amigo que você seja, uma hora ou outra, você não vai poder falar para o seu superior ou subordinado. Então, a amizade fica restrita. Agora, com o civil não, porque esse não vai te influenciar em nada na Polícia Militar. Então, torna-se uma amizade mais aberta. (Efem 28)

Especificamente sobre os relacionamentos entre homens e mulheres na PM, já foi comentado que a organização tentou enfaticamente negar a diferenciação entre os sexos pela homogeneização. No entanto, esses relacionamentos existem e possuem suas particularidades. Uma policial qualifica os relacionamentos que estabelece com os policiais masculinos em níveis e em tipos diferentes: entre ela e os policiais mais novos, os mais velhos e os da mesma idade. Os policiais mais novos a vêem como uma figura materna na organização. Por serem seus subordinados, a idolatram como mulher e como superiora. Os mais velhos, sejam eles superiores ou subordinados, querem protegê-la, como se fosse sua filha. E os da mesma idade, colegas, subordinados ou superiores, têm desejo por ela, como se ela fosse a namorada que queriam ter.

É interessante observar que as relações descritas pela policial contradizem as relações de desigualdade hierárquica descritas por Freitas (2001) acerca de algumas profissões, em que o homem é sempre o superior hierárquico e a mulher, a subordinada, e que, por essas posições, as mulheres estariam sujeitas constantemente ao assédio por parte dos homens.

Os policiais mais jovens te vêem como mãe, te respeitam como mãe, te aplaudem como mãe e têm uma verdadeira idolatria a você. Mais os homens, né, nessa relação homem-mulher. Vêm até como mãe, me pedir orientação, pedir conselho, etc e tal. Os mais velhos protegem você, e os da mesma idade... Então, por exemplo, e isso eu estou falando, quando eu era mais jovem, você via claramente. Hoje, é mais diferente, mas aí te vêem, assim, como uma musa inspiradora. De falar assim: 'ah! É a namorada que eu queria ter.' Então, existe essa coisa, assim, do homem-mulher na Polícia. (Efem 13)

Mas, a partir do momento em que a policial começa a disputar de igual para igual as posições hierárquicas com seus colegas homens, o relacionamento se torna mais pautado na competição, no profissionalismo, conforme verificado por Betiol (2000). O próprio fato de

a mulher estar mais em destaque, mais evidenciada pela mídia, no caso da Polícia Militar, gera ciúme entre os colegas, principalmente quando ela muda de posto. Há também os problemas de aceitação por parte daqueles que já estão na PM há mais tempo, e que não recebem bem a “novidade” que representa a mulher policial.

Mesmo que seja de forma velada, alguns comandantes mais antigos têm problemas em possuírem mulheres em suas equipes, bem como alguns subordinados mais velhos resistem em obedecer a ordens das policiais. Esses, entre outros problemas, dificultam o relacionamento entre os gêneros na PM. O combate a essas situações envolve, segundo Betiol (2000), a necessidade de a mulher provar a competência a todo o momento.

‘Não, ela é mulher e não vai mandar em mim.’ Só que você tem que saber se impor. Na maioria das vezes, não confiam na sua competência. Quando vêem que é um soldado, eles te tratam de uma forma, mas quando você passa a ser um sargento, que passa a exercer um papel de comando, isso fere eles. Você está sempre sendo destacada. (Efem 24)

Mais difíceis são os policiais antigos. Que têm mais tempo de Polícia, quase reformados, subordinados. Acho que a Polícia tinha que reciclar esses antigos, por que, pelo fato de eu ser muito nova, de eu ser menina, podia ser filha deles, ou neta até, às vezes. Então, às vezes, você encontra resistência. (Efem 12)

As relações de poder estão relacionadas à autoridade formal na medida em que se modificam quando se desloca entre os níveis hierárquicos que homens e mulheres ocupam. Mas a hierarquia de gênero, como apresentada por Alvesson e Billing (1997), ainda prevalece quando os subordinados não legitimam mulheres como superiores. Ou seja, eles não reconhecem a introdução dessa mudança no campo de poder da PM (BOURDIEU, 2001).

As dificuldades enfrentadas pelas policiais com superiores homens estão relacionadas à quantidade de superiores a quem elas têm que se reportar. Para se evitarem

possíveis dificuldades, as policiais seguem rigorosamente o código disciplinar e evitam entrar em choque com eles. O sucesso da relação com seus superiores depende delas, pois cabe a elas obedecerem às ordens dadas sem questionamento e evitarem a proximidade entre eles, para não gerar confusão.

Relacionamentos com superiores é que eu acho mais complicado, porque a gente costuma brincar dentro da Polícia que a Polícia é 'muito cacique e pouco índio'. [risos] Então, você tem vários superiores seus querendo te dar ordens diferentes sobre o mesmo ponto de vista. Então, como é que você lida com aquilo? Uma pessoa quer que você faça de um jeito aquela mesma coisa. Aí, passa quinze minutos e chega um outro que quer que você faça de um jeito diferente aquela mesma coisa. Então, você tem que administrar as duas situações, sabe? (Efem 3)

Sempre busquei tratar as pessoas com humildade com educação e muita gente confundia então eu comecei a rever os meus posicionamentos e, aí, eu precisei encontrar o meio termo. Contudo, com os superiores continua a assessoria, disciplina e educação. Com alguns colegas homens eu procuro nem ter relacionamento de amizade. É só profissional mesmo, porque, igual eu te falei, as pessoas confundem. (Efem15)

A passividade e a obediência diante de superiores parece constituírem características marcantes do comportamento das policiais. De fato, alguns homens entrevistados afirmam ser fácil lidar com a maioria das policiais femininas em decorrência de sua atitude passiva. Contudo, na verdade, essa passividade denota um comportamento por parte da mulher de concordância com as opiniões e ordens masculinas para evitar conflitos e confrontos.

Esse 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 uma inferioridade feminina pela diferença biológica como fator de desigualdade social.

Tanto que um policial entrevistado afirma não gostar de se relacionar com aquelas profissionais que não são tão passivas, denominando-as de bravas e ignorantes.

Elas são tranquilas demais, passivas, tão mais educadas que é mais fácil lidar com elas do que com homens. Isso, sem dúvida nenhuma, mesmo estando na TPM [Tensão Pré Menstrual]. Mas tem umas que são terríveis. Bravas, ignorantes, né. Tirando essas que têm essas características, o restante é, porque mesmo aqui no batalhão, todas com que eu tenho contato, praticamente todas, têm o mesmo perfil. (Ecol 1)

O cuidado das policiais vai tão longe que elas se preocupam, inclusive, em se relacionar bem com as esposas dos colegas para evitar desconfianças e ciúme. Muitas vezes, elas passam a noite trabalhando com seus colegas em uma mesma viatura, ou na própria companhia, o que pode gerar problemas com as esposas de seus pares. Por muito menos, algumas pessoas na organização atribuem o sucesso na carreira, promoções ou elogios ao uso de meios obscuros por parte delas.

Trato bem todo mundo, converso com todo mundo, sem diferença. Inclusive as esposas. As de todos eles eu conheço e me dou bem com todas elas. (Efem 21)

Alguns ainda olham a mulher, não como aquela pessoa que obteve o sucesso que ela tem por seus méritos, pela sua capacidade ou seus conhecimentos. É aquela que usou de meios obscuros pra obtê-los. (Efem 15)

Para outras policiais, a maior dificuldade de relacionamento na organização está ligada a outras mulheres, em vez de homens. Essa dificuldade pode estar relacionada à maior proximidade estabelecida entre mulheres do que entre uma mulher e um homem. O relacionamento com os homens exige manter uma postura, uma certa distância. Com as mulheres, a relação já é naturalmente mais próxima, além de serem em menor quantidade no quadro da organização, o que, por sua vez, pode gerar maior competição.

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. Essa competição pode ser atribuída ao menor número de oportunidades de ascensão disponível às mulheres - o “teto de vidro” (STEIL, 1997), ou também à falta de cumplicidade entre elas num ambiente formado por uma maioria masculina (MERRICK, 2002).

Mulher, mulher... Eu li esses dias, numa revista, uma mulher falando que mulher é cheia de coisinhas. E nós somos mesmo. Mulher tem inveja da unha da outra, se a gente chega com um batom diferente, sabe? Os meninos ficam doidos: ‘nossa, a senhora está bonita demais!’ E as mulheres já... Isso me incomoda porque eu não sou assim. Mulher tem muita inveja da outra, uma coisa muito triste. Nossa Senhora, se você se destaca na rua, então, acabou. Se um colega te elogia aqui, nossa, acabou. Se eu fosse brigar por causa disso, eu já tinha matado tudo quanto é mulher polícia que ta por aí. [risos] Mas não ligo não. (Efem 10)

É mais difícil que com os homens. Porque mulher é... O relacionamento entre elas é muito complicado mesmo, né. Essa relação de competição que existe entre a gente, de inveja, isso no plano geral. Não estou dizendo nem na Instituição não, estou falando do gênero mulher. Agora, aqui na instituição, acho que ainda tem um dificultador: o fato da hierarquia. Aquelas mulheres que galgam postos elevados, às vezes, não sabem lidar com o poder que lhes é atribuído, e fazem uso muito pessoal desse poder, e aí é muito complicado. Para a gente provar que o que está acontecendo é no nível pessoal e não no funcional, é muito difícil. Então, aí é que é a grande dificuldade no relacionamento feminino. (Efem 25)

Muitas das policiais que reclamaram da dificuldade de relacionamento com outras mulheres na organização, atribuem ao fato de uma mulher não saber separar o que é pessoal do que é profissional. Isso é explicado por Muraro e Boff (2002) ao se referirem ao processo de socialização primária e de personalização por que as mulheres passam e que as atrelam a tudo o que é privado, ao mundo doméstico, e à sua visão como objetos de adorno e satisfação.

Assim, separar os assuntos organizacionais dos pessoais é mais difícil para elas do que para os homens. E a disputa que elas travam por despertar a atenção dos homens na Polícia também é muito grande, visto que, em suas mentes, devem agradar àqueles com quem convivem. A isso, soma-se a questão profissional da disputa por cargos quando elas se encontram no mesmo nível hierárquico, principalmente, quando estão fazendo curso e dependem de notas para serem bem classificadas nas pontuações para promoção.

Interessante ressaltar que, quando se trata de relacionamentos com base em assuntos privados, na maternidade e em experiências domésticas, elas se identificam e criam laços de amizade e de cumplicidade. Por outro lado, quando se refere ao trabalho, a sobressair na organização e a chamar atenção dos colegas, predomina o sentimento de competição.

Agora com as mulheres não. A relação é de amizade, troca de figurinha. Porque 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. Então, no meu caso específico, a minha conversa com eles é muito profissional. Agora, com as mulheres não, com as mulheres a gente conta casos, a gente ri, entendeu? Tem mais liberdade.(Efem 3)

Na relação com as superiores, parece haver muita exigência sobre a mulher, como se as superiores quisessem ser mais rígidas com as suas subordinadas do que com os subordinados, ou mesmo como uma forma de impedir que as subordinadas alcancem na hierarquia organizacional e virem suas rivais. Já na relação com os superiores homens, verificou-se um comportamento paternalista no sentido de poupar mais as mulheres e de não submetê-las às mesmas dificuldades e cobranças que os homens.

Relacionamento com superior, eu nunca tive problema. Talvez, isso aí seja um pouquinho de vantagem para a mulher. Se você faz alguma coisa errada e o superior vai chamar a sua atenção, não que ele não vai chamar a atenção

porque é mulher, mas se ele for chamar, ele vai chegar com jeitinho entendeu? Homem não. Ele já vai chegar e falar. Mas com as mulheres, elas falam com mais jeitinho, já não pegam tanto no pé da gente. (Efem 18)

A Polícia Militar 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, como uma “matéria de Polícia Militar”, mas como um aspecto subliminar, uma consequência, e não como uma característica fundamental no perfil esperado para um policial.

Você acha que vai aprender muito de Polícia, aprender a atirar, mas você aprende a lidar com pessoas, porque a Polícia Militar é uma escola de pessoas. Eu, hoje, tenho relacionamentos, você aprende a se relacionar com pessoas que gostam de você, com pessoas que não gostam de você, com pessoas que te admiram, com pessoas que sentem ciúmes de você, com pessoas que não gostam da polícia feminina, com pessoas que olham e dizem: ‘eu quero ser policial feminina’. É o que acontece. É mais do que a própria profissão. Aprendi técnica policial, armamento e tal. Isso, a gente aprende porque é o currículo, mas o que está subliminar, é a questão do relacionamento. (Efem 28)

Principalmente, para a policial feminina, que tem que travar disputas de poder no campo para ser mais bem aceita na organização, a habilidade de se relacionar bem se mostra como um capital simbólico essencial a ser desenvolvido por ela na Polícia Militar. A reconfiguração do campo de poder da PM, no que se refere às novas possibilidades de interação entre homens e mulheres, depende muito dessa habilidade política das policiais femininas (LOURO, 1997a). Uma habilidade que deve ser usada por elas, tanto no campo profissional, como no pessoal.

5.4.3. Vida pessoal e profissional andando juntas na Polícia Militar

Até por causa das características do processo de socialização por que passam os policiais militares, bem como por sua dedicação integral ao trabalho, a vida pessoal e a profissional na PM se misturam. Como foi discutido anteriormente, muitos dos relacionamentos de amizade estabelecidos pelas policiais se dão com membros da Polícia, seus colegas de trabalho. Assim também ocorre com os namoros, noivados e casamentos. Antigamente, até a permissão para casar tinha que ser pedida ao comandante pelas policiais.

Independentemente de terem que pedir permissão ou não para se casarem, muitas policiais formam suas famílias dentro da organização. Isso cria laços ainda mais fortes entre a Polícia Militar e seus membros. Algumas famílias convivem no ambiente militar há muitas gerações: os filhos de policiais militares escolhem seguir a mesma profissão dos pais e também se tornam militares. Dentro da organização, conhecem seus parceiros, casam-se e constituem novas famílias. E assim, sucessivamente. Com a perpetuação desse processo, reforça-se ainda mais a inter-relação entre vida pessoal e profissional na PM.

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, pois, de acordo com a CITE (2003), os papéis sociais de um indivíduo resultam de sua socialização e de sua posição social.

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 como uma estratégia para facilitar a ascensão na carreira e minimizar os problemas de mobilidade e de horário de trabalho enfrentados por muitas mulheres, identificados por Merrick (2002).

Entretanto, para muitas das entrevistadas, parece não haver outras opções, porque a aproximação da vida pessoal com a organização é tão intensa que dificulta o relacionamento mais íntimo com pessoas de outro meio e, conseqüentemente, restringe o seu círculo de amizades e de contatos aos membros da PM.

Você pode ver que a maioria das policiais femininas acaba se casando com policiais. Por que não tem como você fugir muito. Eu acho até mais fácil de a pessoa entender, né? Ainda mais a mulher. Como eu vou explicar para o meu marido que eu vou trabalhar sábado à noite no show da Ivete Sangalo lá no Mineirão? De vinte e três horas às seis da manhã? Ele vai rir de mim. Mas, por ele estar na mesma situação, ele entende. E, pelo fato de a gente estar em Minas todo, hoje eu estou aqui, mas não sei. Às vezes, por necessidade do serviço, eu posso ser transferida lá para Unai, que é longe, e o meu marido me acompanha pelo fato de ele ser militar. Então, é uma facilidade que a gente tem. (Efem 5)

É uma situação da mulher na Polícia, porque o homem fala: 'hoje a mulher na Polícia manda, é meio macho. Eu não vou namorar uma mulher assim que chega três ou quatro horas da manhã, que não tem final de semana, e quando tem um final de semana, quer dormir.' Então, acaba que os relacionamentos da policial feminina são com o próprio policial mesmo. O meu namorado é capitão, ele é meu superior, mas lá em casa eu já falei, é 'sim senhora'. (Efem 28)

Quando a hierarquia profissional é equivalente à hierarquia de gênero predominante apresentada por Alvesson e Billing (1997) e por Hirata (1999): o homem é o superior, e a mulher é a subordinada, o relacionamento é considerado normal e não há necessidade de intervenção da organização para separar o casal no trabalho. Porém, já tem havido casos em

que a mulher é superiora hierárquica do marido, o que é considerado uma questão que necessita de intervenção institucional para dirimir quaisquer situações constrangedoras que possam advir dessa relação.

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 num processo denominado de 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, vamos colocar assim, a Polícia achou melhor que a gente voltasse para Belo Horizonte, porque no interior, eu era superiora. Então, começa, às vezes, uma situação complicada. Hoje, a gente já não vê isso, mas na época, há 13 anos atrás, ficaria estranho a oficial namorar um soldado. Eu também fui uma das primeiras oficiais que se casou com um praça. Porque a gente vê o contrário: o homem que é oficial casando com a praça, mas a mulher, isso aí acaba, de uma certa forma, chocando. Então, 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 gente tinha que comparecer em determinadas festas aonde só iam oficiais. Aí, para poder ir acompanhando, o marido me acompanhando, e já que ele era praça, às vezes, complicava um pouco. 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 outro 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 e BOFF, 2002), o que coloca a mulher em situações de desvantagem no que se refere ao tipo de conduta que ela deve adotar. As traições masculinas nos casamentos são examinadas com “vista grossa”, já as femininas devem ser punidas com a exclusão.

Por causa de ciúmes dele [do marido]. Eu tinha saído com umas alunas, por que eu dava aula aqui. E ele ficou com ciúmes e cismou que eu tinha saído com outro homem. O problema do relacionamento era o ciúme dele. Aí, ele, não sei de onde, surgiu com a conversa de que nós íamos nos separar porque ele tinha me pego com outro. Isso nunca! Só que, para a Polícia Militar, isso foi um escândalo. Aí, eu fui transferida para Betim, onde fiquei sete meses. Só que eu não sabia que havia uma ordem velada, que me contaram muito tempo depois, de que queriam que me colocassem no conselho para eu ser excluída da Polícia Militar. Eu procurei a ajuda do meu comandante da época e meu comandante não me ajudou. O que ele fez foi levar o caso adiante como fofoca. E levou o caso para o coronel e esse coronel era muito amigo do meu marido e ele ficou invocado comigo porque tinha essa história de que eu tinha traído o meu marido. Mas quem me traiu foi ele. Mas eles não queriam saber, não queriam e nem querem e continuam do mesmo jeito. (Efem 15)

Um outro tema muito abordado, quando se trata da vida pessoal da mulher é a maternidade. Para não prejudicarem seu trabalho, as policiais procuram manter o seu desempenho sem deixar que a maternidade seja motivo para serem mal avaliadas. Com isso, se desgastam mais do que os colegas homens, seja pela sobrecarga de trabalho ou pelo estresse advindo dos conflitos entre a vida pessoal e a profissional (ROCHA e DEBERT-RIBEIRO, 2001). 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 estarem ficando menos tempo com a família para buscar sua melhor inserção no mercado de trabalho.

Eu procuro muito não fazer nada de diferente pelo fato de eu ser mulher, assim como eu tenho uma preocupação muito grande de não fazer nada de diferente pelo fato de eu ser mãe. A gente vê alguns casos, por exemplo, em que se usa o fato de ser mulher, que se usa o fato de ser mãe pra que se tenha um tratamento diferenciado. Então, eu procuro muito não ser assim e, talvez, até o fato de a gente não querer ser diferenciada por ser mulher, a gente acaba trabalhando até mais do que o homem, entendeu? (Efem 1)

Acho que hoje eu, com essa experiência de policial que eu tenho, quando eu vejo uma policial na rua, eu falo que o bonito já não é do físico mais sabe? O bonito é de ela estar ali apesar de tudo. Porque nós somos mulheres, somos iguais, sabe? Casadas, temos filhos, as mesmas preocupações... Então, eu olho para ela e vejo essa beleza, sabe? De estar ali, apesar de tudo, das outras preocupações, e de estar ali, cumprindo o seu papel, normalmente. (Efem 10)

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 no operacional. Quando são solteiras, fica mais fácil se dedicarem amplamente à Polícia. A partir do momento em que se casam, essa dedicação tem que 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)

Eu deixei [a escala operacional] porque eu comecei mesmo a ter um bebê atrás do outro, tive um depois outro. Pelo fato de trabalhar operacionalmente, o tempo que eu iria ter com elas seria muito pouco. Então, eu optei pela escala administrativa porque eu teria mais tempo pra poder estar com elas, entendeu? Mas a minha família ocupa um espaço, hoje em dia, tanto quanto a PM. Então, eu achei um jeito de trabalhar bem nos dois, de ser boa nos dois. (Efem 29)

A jornada de trabalho em casa, na maioria das vezes, não é dividida com os maridos e é assumida integralmente pelas policiais, o que corrobora com 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 elas requererem a diferenciação no tempo para a aposentadoria: a dupla jornada de trabalho. A dupla jornada de trabalho é um 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 reconhecem as diferenças entre homens e mulheres, contudo, pode restringir a competição feminina se se continuar seguindo a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações.

A gente que é mulher tem serviço de casa para fazer. Porque homem, eu até brinco com meus colegas, eles chegam e não têm nada pra fazer, mas a gente que é mulher, você tem que lavar roupa, passar roupa, arrumar cozinha, tem que fazer isso e fazer aquilo, e acaba trabalhando todos os dias. A verdade é essa. É bem cansativo, é muito cansativo. (Efem 18)

Existe um projeto de lei para que nós, policiais femininas, reformemos com 25 anos de serviço. Seria uma coisa, assim, super justa, haja vista que o serviço do policial feminino é desgastante, por que o tempo todo, você tem que mostrar que é uma boa profissional, além de ser mãe, dona de casa, lavadeira, passadeira, cozinheira. (Efem 2)

Mas trabalhar fora de casa, mesmo com a sobrecarga, ainda compensa para as policiais. Ao trabalharem, conseguem 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 suas profissões, como uma forma de garantirem sua liberdade.

Segundo Betiol (1998), a emoção e alegria para as mulheres que trabalham vêm, também, do sucesso profissional. As conquistas da realização pessoal e da independência financeira são justificativas para o sacrifício do tempo com a família e se mostram como uma necessidade para elas, alcançada por meio do trabalho fora de casa (MELO, 2003).

Eu já até pensei, eu tive um pensamento num momento de desespero, eu penso que é melhor ficar em casa, cuidando das meninas, e esperar o marido chegar em casa de noite. Só que, depois que você experimenta essa liberdade, dificilmente, você vai conseguir ficar dentro da gaiola. É capaz de a gente morrer igual a um passarinho quando capturado. (Efem 15)

Para Betiol (2000), a entrada da mulher no espaço público em geral traz experiências significativas de liberdade e de responsabilidade para elas. A relação de poder da mulher que entra para a Polícia, especificamente, se modifica inclusive em sua vida particular, a partir do momento em que ela é aceita como membro da organização. Para uma policial de uma família de militares homens, o seu ingresso na PM melhorou a sua relação com os homens da família. Ao se tornar uma oficial da PM, ela, que era a filha caçula, passou a conversar de igual para igual com os irmãos mais velhos e com o pai, além de se tornar provedora das mulheres família, ajudando a sustentar a irmã mais velha e a sobrinha.

Mudou porque eu sou a caçula lá de casa, eu tenho uma irmã mais velha do que eu, e agora tenho condições de estar ajudando e dando uma estrutura para ela e para a minha sobrinha. Os meus irmãos, como eu já disse, são oficiais. Então, eles interagem comigo, o assunto modificou. (Efem 14)

Percebe-se que as dificuldades relacionadas à conciliação entre a vida pessoal e a profissional das mulheres policiais não as impedem de trabalhar. Algumas até pensam em deixar o serviço operacional em favor da preocupação com os filhos, o que é uma questão

que cabe a cada uma decidir. Contudo, para todas elas, largar a profissão em detrimento da família não é uma possibilidade a ser considerada. A independência e as responsabilidades que já conquistaram para si até agora são capitais simbólicos de que elas não estão dispostas a abrir mão. Além das dificuldades relacionadas à vida pessoal, as policiais enfrentam, ainda, dificuldades relacionadas diretamente com o trabalho.

5.4.4. Os ossos do ofício: dificuldades enfrentadas pelas policiais femininas no trabalho

Entre as principais dificuldades no trabalho enfrentadas pelas policiais militares entrevistadas, a necessidade de estarem disponíveis 24 horas por dia foi o aspecto mais comentado, por comprometer suas vidas pessoais, o que já foi discutido no item anterior desta parte. Entre outros aspectos mais citados, estão aqueles relacionados às especificidades do trabalho de policial militar, como o desgaste proporcionado pela profissão (27,27%), a falta de recursos por que sofre a Polícia (27,27%) e a falta de reconhecimento da sociedade para o seu trabalho como policiais (27,27%). Os problemas de relacionamento e o preconceito que as policiais militares femininas sofrem foram, também, itens expressos por, respectivamente, 18,18% e 12,12% das respostas, conforme mostrado na tabela 14.

Tabela 14

Dificuldades enfrentadas pelas policiais entrevistadas

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|---|-------------|----------------|
| A disponibilidade de horário compromete a vida pessoal | 10 | 30,30% |
| O estresse, perigo e desgaste proporcionados pelo trabalho de polícia | 9 | 27,27% |
| A falta de recursos humanos e logísticos | 9 | 27,27% |
| A falta de reconhecimento da sociedade em relação à Polícia | 9 | 27,27% |
| Os problemas de relacionamento e de comunicação | 6 | 18,18% |
| A discriminação da policial feminina | 4 | 12,12% |
| O não-funcionamento do sistema e a impunidade | 4 | 12,12% |
| Não há aspectos negativos no trabalho de polícia | 1 | 3,03% |
| Total | 52 | 157,56% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Um primeiro aspecto que se apresenta como uma interposição ao trabalho feminino operacional é a estrutura física disponível para o policiamento de ruas. Muitas policiais se queixam da falta de locais adequados para fazerem suas necessidades fisiológicas e, pelo que parece, ainda não houve preocupação da Polícia em sanar esse tipo de problema.

Benschop e Doorewaard (1998) defendem que as distinções de gênero também estão implícitas nas estruturas e nos processos organizacionais, que (re)produzem sistematicamente a distinção de gênero via um conjunto de arranjos. Entre esses arranjos, geralmente dissimulados e disfarçados, encontram-se os estruturais que compreendem, entre outros aspectos, a estrutura física disponível para o trabalho, como, no caso verificado, a ausência de banheiros adequados para as policiais.

Eu acho que a parte mais complicada é essa, de ser mulher, policial e trabalhar no operacional. A parte mais complicada é a parte de quando você está no seu ciclo [menstrual], que você precisa ir ao banheiro várias vezes. E tem masculino que não entende essas coisas, que acha que você não está precisando, que quer parar para descansar toda hora. Mas não é, é da necessidade da mulher, entendeu?! Essa é a parte mais complicada, por que o resto eu acho que dá pra tirar de letra. (Efem 23)

Um outro aspecto reclamado foi o preconceito. A forma de preconceito de que mais as policiais reclamam é a segregação vertical que sofrem no trabalho. No caso da PM, as policiais, mesmo trabalhando no policiamento operacional, estão confinadas a uma variedade menor de setores, muitas vezes, relacionados com o atendimento ao público (ALVESSON e BILLING, 1997). Essa limitação feminina a apenas alguns setores do policiamento operacional serve como justificativa para a Lei do Efetivo.

Talvez seja um número que não ameace ninguém, né. Quer dizer, dispor de 5% dos meus oficiais, quer dizer, menos 5% não vai fazer diferença. É... eu acho que se você for a unidades de Belo Horizonte, batalhões, academias e tal, eu te garanto que, pelo menos 80% dos postos de telefonistas estão sendo ocupados por mulheres. Recepcionistas também. A gente fica impressionado. Pelo menos 80%. Mas, veja bem, no turno administrativo, não no plantão. Porque à noite também não. No plantão também não. (Econtext 4)

Além da distribuição formal das funções, ainda há as cobranças informais por parte dos colegas de trabalho no sentido de tentarem reproduzir o ambiente doméstico no espaço do trabalho. Esse ambiente doméstico é pautado pelas funções atribuídas à mulher no mundo privado, relacionadas ao cuidado com a família, ao servir, conforme descritas por Alvesson e Billing (1997). Isso revolta algumas policiais. Contudo, outras já aceitam bem essas atribuições, visto que já estão incorporadas em seus *habitus* e são tomadas como princípios que regem o comportamento de homens e mulheres na sociedade (BOURDIEU, 1999).

Para Bourdieu (1999), a diferenciação entre os sexos delimita comportamentos e condutas e é delimitada por eles. Essa diferenciação está representada, entre outros aspectos, nas maneiras de se usar o corpo, de se vestir e de se portar. Trata-se de uma forma de dominação arraigada e simbólica.

O negócio do café, você lembra? Nossa, ela [uma policial] contava com raiva. Isso é muito interessante. Ela contava com raiva, e a gente rindo por dentro porque a gente sabe que é assim mesmo. Tinha uma outra policial no setor que levava café para os outros. E ela falava, isso não é sua função, você não é paga aqui para servir café. É... mas era esperado que a mulher fizesse isso. E ela falava com revolta isso. Pela mistura de papéis. (Econtext 3)

O preconceito dentro da corporação se reflete na forma da discriminação por colegas que não vêm serventia para a policial feminina a não ser naquelas funções tradicionalmente atribuídas ao sexo feminino. O preconceito aparece também, de uma forma mais disfarçada, quando se refere às negras ou as mulheres esteticamente desproporcionais. Isso corrobora para mostrar que muitas das funções exercidas pelas policiais, como a de secretária de comandante, por exemplo, são direcionadas pela sua beleza física e não por sua competência. A competência, por sua vez, está relacionada à adoção de posturas masculinas pela policial militar feminina.

Soares e Musumeci (2005) verificaram que a presença de mulheres na Polícia Militar, muitas vezes, ainda reproduz os padrões de dominação vigentes na sociedade, com mulheres ocupando cargos de menor importância e desempenhando funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas ao mundo doméstico, como secretárias ou assistentes sociais. Mas mesmo para desempenharem as funções de secretárias, por exemplo, as policiais dependem da beleza física como capital simbólico para serem bem posicionadas na organização.

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, que reclama, que é doente. Não. Ainda que ela tenha se acidentado em serviço. Você entendeu? Então, existe preconceito sim. (Econtext 7)

É aquela dificuldade, porque a gente tem que lidar com pessoas que não estão preparadas para nos receber. Não estou dizendo nem na comunidade não, estou dizendo de colegas nossos mesmo, que não estão preparados para trabalhar com a mulher. Então, eles nos cobram posturas que estão completamente fora de cogitação. Eles cobram, às vezes, que a gente tenha uma resposta masculina para qualquer tipo de evento. Nós não somos homens! Nós somos mulheres! Eu vejo que, às vezes, algumas colegas tendem a dar esse tipo de resposta e sucumbem, justamente porque a gente não é homem mesmo. (Efem 25)

Verifica-se, portanto, a cumplicidade de algumas mulheres à predominância do masculino na organização, quando elas optam por adotar posturas masculinas (FONSECA, 2000). Elas agem dessa maneira com o intuito de se beneficiarem no campo de poder da Polícia, um espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza. Porém, tentam utilizar um capital simbólico que não dominam: ser do sexo masculino.

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 estão envolvidas diretamente com a criminalidade. As policiais que trabalham no policiamento nas ruas, nos aglomerados e favelas sofrem a estereotipagem de que são homossexuais e as que possuem muitas amizades entre os colegas são vistas como prostitutas.

Estigma de que as mulheres são as princesinhas da Polícia Militar. São as protegidas e que só trabalham em diretoria e só trabalham, como se diz, que nunca estão 'pegando o boi pelo chifre'. Eu tenho várias colegas minhas, sargentos e cabos que dirigem troler, um tipo de policiamento que a gente faz aqui de combate específico dentro de aglomerados. (Efem 15)

Você tem que saber impor respeito. Por que o contingente masculino é muito maior que o feminino. O que acontece? Se você sorrir, eles já acham que você está dando bola. Se você é séria, eles já acham que você é sapatão, entendeu? Então, eu sou uma profissional bacana, mas começou o meu direito, terminou o seu. (Efem 2)

Além da desqualificação por parte dos colegas homens que chega a levar algumas policiais a “darem baixa” da organização, há também as limitações que restringem as mulheres de ascenderem na hierarquia, o teto de vidro, descrito por Steil (1997). Até hoje, 25 anos depois do ingresso de mulheres na PMMG, apenas uma mulher chegou ao posto de comandante de batalhão. E essa mulher ainda não é coronel, é tenente-coronel.

Conforme os anexos A e B, a concentração de mulheres na hierarquia do policiamento operacional da PMMG, em 2005, estava nos postos de terceiro-sargento, cabo e soldado, no caso das praças, e de primeiro e segundo-tenentes, para as oficiais. Na época da coleta de dados, só havia uma tenente-coronel, uma major, uma capitã, quatro subtenentes, quatro primeiros-sargentos e três segundos-sargentos envolvidas com atividades operacionais. Verifica-se, portanto, que a concentração feminina na hierarquia do operacional da PM se dá nos níveis mais baixos, tanto para praças, como para oficiais, conforme encontrado na pesquisa de Musumeci e Soares (2004) com as Polícias Militares brasileiras.

Entre os aspectos apontados por Scheinholtz (1994), que limitam o acesso de mulheres a postos mais altos da hierarquia organizacional, foram encontrados na PM a relutância de dirigentes em se arrisarem a promover mulheres para posições de comando, por elas estarem mais em evidência, os estereótipos e preconceitos sobre mulheres em cargos de chefia, 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. Alguns desses aspectos podem ser identificados nos relatos a seguir.

Vejo até as preferências dos policiais por estarem trabalhando com policiais femininas ou não... Eu não acho difícil, não, mas é um desafio de ganhar a credibilidade até da população. Quando eu chego numa ocorrência e o polícia diz: 'eu vou chamar o oficial pra vir aqui.' Aí, eles esperam o oficial chegar e, quando chega a tenente: 'mas é essa menina que vai resolver meu problema?' Nota-se que para a sociedade não está ainda costumeiro ver uma policial na rua para resolver o problema deles. (Efem 12)

Tudo o que é novo, minoria, chama mais atenção, faz mais sucesso na mídia, gera ciúmes, medo e insegurança. É óbvio também que o fato de ser mulher, não é por se mulher, é por ser minoria, aparecer mais, então, isso gera... por exemplo, a primeira comandante faz mais sucesso do que ser comandante geral para a mídia. (Efem 13)

Sobre os canais informais de comunicação na organização, verificou-se 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. Essas manifestações ocorrem em situações de exercício do poder, em que os policiais masculinos pretendem desestabilizar a policial feminina ao atingirem sua auto-estima e questionarem sua competência (CORRÊA, 2004).

Até do jeito que você se senta eles fazem piadinhas. (Efem 15)

Eu acho que a relação que eles têm com a mulher é muito parecida com a relação que os oficiais têm com os praças. Não é desrespeitosa, mas também não é respeitosa... A não ser quando a mulher vira equipe, vamos dizer assim. Aí, eu acho que muda um pouco também. Muda no sentido de que o cara passa a depender dela. Então, fica um pouco diferente. (Econtext 3)

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 ela passa a aceitar as piadas sem questioná-las. Portanto, verifica-se que o assédio moral ainda é capaz de

influenciar comportamentos femininos no sentido de obedecerem à lógica masculina nas organizações.

Uma das formas pelas quais o assédio moral se manifesta nas organizações, segundo Corrêa (2005), é o assédio sexual. Essas duas modalidades de assédio foram verificadas na Polícia Militar, de acordo com as policiais entrevistadas.

Superiores homens já tive muitos problemas. Porque a gente, principalmente quando entrou na Polícia, o assédio era grande. Ainda é, né. E por ser superior não era aceita a recusa. Aí, havia uma tal de perseguição, um monstro que ronda a gente na Polícia, que acontecia muito por isso, por causa do assédio e a gente recusava. Então, havia perseguição. 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, né. Então, você tinha que administrar, aí. Ter um jogo de cintura, um relacionamento com os seus superiores masculinos, porque, se não, você passaria uns momentos bem duros ali. (Efem 27)

Eu já tive problemas, assim, de um militar misturar as coisas por eu ser mulher e, às vezes, me cantar, chamar para sair. Inclusive, foram poucos, porque eu não dou idéia; a pessoa tem que me respeitar. Primeiro, porque eu estou ali com ele trabalhando. Eu sou uma profissional. Como eu sou mulher, eu tenho a minha vida particular e eu não admito que se chegue perto de mim e faça uma gracinha. Porque eu não estou dando liberdade e, é claro que eu vou poder, é lógico que eu vou dar uma chegada e te colocar no seu local. (Efem 20)

Ressalta-se uma diferença entre os dois relatos citados: o primeiro consiste em assédio sexual propriamente dito, o segundo, envolve a chamada “cantada”. Freitas (2001) diferencia esses dois tipos de comportamento, no trabalho, afirmando que a cantada não se configura como assédio até o ponto em que a pessoa que a está recebendo não se veja obrigada a ceder em troca de algum benefício ou para escapar a algum tipo de punição no trabalho. No segundo relato, dependia de a policial aceitar ou não os convites para sair, cabia a ela impor o respeito e evitar que o comportamento indesejado se repetisse. Por outro

lado, no primeiro trecho de 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 relacionada 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).

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

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

Apesar do caráter masculinizado da maioria das atividades no policiamento operacional, muitas policiais ainda preferem estar envolvidas com essas atividades, porque elas são mais valorizadas dentro da organização. Além disso, há a possibilidade de desenvolverem trabalhos de prevenção ao crime, como no programa PROERD, realizado com crianças, os quais não exigem delas se portarem como homens.

Muitas das policiais têm consciência de que, à medida que sobem na hierarquia organizacional, elas têm que 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 aos postos de capitão, major, tenente-coronel e, quem sabe um dia, coronel.

Nessas disputas no campo de poder da PM, a habilidade de relacionamento e política é um capital essencial para as policiais adquirirem. Habilidade essa que também é essencial nas negociações realizadas no âmbito familiar das policiais, com seus maridos e filhos, para possibilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal, visto que não estão dispostas a abrirem mão de suas profissões. Essas disputas cotidianas travadas no nível micropolítico da vida das policiais serão tratadas na próxima parte.

5.5. O exercício do poder na Polícia e a construção da profissão de policial feminina

Foi até para a mídia ultimamente. Foi quando a tenente-coronel Luciene assumiu o comando do 34º batalhão. Eu achei bonito mostrar aquilo na televisão, porque hoje em dia, você sabe, só mostram as coisas erradas que acontecem na Polícia. Eu achei bonito. Mostrou ela como pessoa, mostrou ela como mulher... Mostrou ela comandando um batalhão cheio de homens e mostrou ela dentro do batalhão dela passando batom. Então, eu acho que ficou aquela coisa bem definida entre mulher, pessoa e entre profissional. E ela falou no final da entrevista do repórter, ele perguntou se ela achava muito difícil comandar um batalhão com não sei quantos homens, e ela falou: 'mais difícil para mim é lidar com a minha filha que é adolescente.' Se vê ali nela o profissionalismo, eu tenho a tenente-coronel Luciene como um exemplo para a gente. Não é por que ela é uma tenente-coronel, mas por que ela batalha, ela corre atrás, ela tem inúmeros casos, inúmeros fatos para falar sobre a vida profissional dela. (História contada pela Efem 16)

Pela história, percebe-se o destaque de uma policial feminina na hierarquia da Polícia que serve de exemplo para as outras. Como se ela personificasse o perfil ideal da policial militar feminina. Nesse caso, o perfil da mulher policial é diferenciado, como se representasse o surgimento de uma nova profissão, ou melhor, de uma profissão parecida, porém diferenciada do policial militar masculino tradicional, cujo perfil é marcado pela virilidade à flor da pele e pela força física. A primeira comandante de um batalhão de Polícia é uma das policiais femininas em destaque. Pelo perfil dela, retratado pela mídia, percebe-se uma policial que não é masculinizada, que passa batom, que se preocupa com os filhos, mas que, ao mesmo tempo, também comanda um batalhão com mais de duzentos policiais.

Que mudanças esse novo perfil de comandante traz para o contexto atual da segurança pública? A primeira comandante de batalhão é um dos modelos que as policiais procuram seguir, além de ser uma nova percepção sobre a Polícia a ser divulgada para o público. Considerando-se que o oficial de Polícia deve personificar a organização e transmitir seus valores, como sustenta Muniz (1999), a existência de uma comandante de

batalhão do sexo feminino reforça a imagem de uma Polícia que não é truculenta, que se preocupa com a sociedade, com as crianças e as mulheres, e que é formada por seres humanos, que é humanizada. Esse novo perfil de policial reflete as novas tendências das organizações policiais, descritas por Cruz (2005), as quais se referem à superação do modelo tradicional de polícia na aproximação com a comunidade. O perfil de uma mulher comandante encoraja um novo tipo de comportamento policial e propaga a necessidade de reestruturação das organizações policiais, defendido por Rosenbaum (2002).

A Polícia Militar, de acordo com Calazans (2004), lança mão de dispositivos disciplinares para formatar a subjetividade de seus recrutas nos termos de um modelo hegemônico. Assim, os policiais e as policiais são socializados de acordo com um perfil esperado de policial. Um desses dispositivos disciplinares é o lançamento de modelos de comportamento que se destacam na organização, como a primeira comandante. Esse tipo de procedimento é uma forma de a PM exercer o poder sobre os seus membros. Apesar de defender que o poder não está restrito às instituições políticas, Foucault (1995) afirma que quando as tecnologias políticas encontram uma localização em instituições específicas, como a Polícia Militar, por exemplo, é que o biopoder começa a funcionar. Assim, quando as tecnologias disciplinares estabelecem relações entre os aparatos institucionais, elas se tornam realmente eficazes no controle dos indivíduos.

Entretanto, o mesmo Foucault (1995) afirma que o poder não está restrito às instituições políticas. Assim, ele pode ser multifuncional, multidirecional. Para as policiais, o modelo de policial feminina lançado pela organização é um sinal de que elas não devem se masculinizar para atingirem postos elevados na hierarquia organizacional. Precisam, sim, entender de política, da política do cotidiano, da microfísica do poder (FOUCAULT, 1979). A microfísica serve para elas enfrentarem as relações assimétricas de poder no dia-a-dia de

seu trabalho, com colegas, superiores e subordinados. Serve para traçarem estratégias para se posicionarem melhor na hierarquia do campo de poder da Polícia e para negociarem a direção para onde vai a carreira de policial feminina.

A minha história envolve um policial lá no batalhão de choque. Esse, sim, é machista até morrer! Uma vez no curso de soldado, a gente passando no pátio e ele falou assim: 'eu não sei o que essas mulheres estão fazendo aqui. Devia estar todo mundo em casa. Não servem pra nada, nem inteligência têm pra estar aqui.' Eu falei: 'não vamos falar nada, porque nós somos recrutadas e, se a gente falar, é perigoso a gente até ser excluído do curso.' Aí, eu guardei bem o rosto dele, porque quando ele falou, ele falou e olhou para a gente. O que mais me chocou não foi o fato de ele falar que a gente tinha que ficar em casa trabalhando, mas o fato de ele falar que a gente não tinha inteligência pra estar ali. No dia da formatura, eu vi esse policial formado lá fora pra fazer parte da nossa formatura e ele estava de frente pra mim. Quando acabou a solenidade tem aquela premiação, né. Aí chamou o primeiro lugar: eu! Nossa gente! Eu não via nem chão! Eu fui direto só olhando pra ele, andando pro palanque e olhando pra ele. Eu fiz continência, saí, voltei para a fila e continuei olhando pra ele. Nisso, eu saí do batalhão e vim parar aqui e depois nunca mais vi esse cara. Fui fazer o curso de cabo em outro batalhão. Quando chego lá, encontro com ele. E eu fazendo o curso de cabo, para ser superior a ele. Fiz o curso com 240 alunos. Antes de entrar pra fazer a formatura, eu vi ele em pé na posição de sentido. Começa a premiação: primeiro lugar: eu! E agora eu era superior dele. Terminou a formatura, eu procurei o homem. Cheguei perto do menino, ele olhou pra mim e não fez continência. 'Seu regulamento fala o que quando um superior chega perto de você?', falei desse jeito. Aí, ele fez a continência. 'Você sabe que eu podia te dar parte porque você não prestou à devida continência pra mim, sabia?', eu, cabo, superiora dele, e ele: 'sim, senhora! Da próxima vez eu vou fazer!' E eu: 'a próxima vez não vai haver, porque eu pretendo nunca mais te ver na minha frente! Isso tudo que aconteceu foi pra te mostrar que mulher não é o que você estava pensando, não. Você lembra das palavras que me disse lá no choque? Pois é, eu me lembro muito bem. Na sua vida, muita coisa pode mudar. Então, você não pensa que mulher não é inteligente porque é!' E dei tchau pra ele, e ele saiu, rachou fora, e isso tinha um monte de gente em volta. (História contada pela Efem 31)

Essa história retrata uma disputa de poder entre a mulher e o homem na PM: ela, quando era apenas uma recruta ingressando na Polícia, foi desmoralizada por ele e, por estar em uma situação hierárquica inferior, adotou a estratégia de não revidar e aguardar, pois ele possuía o recurso de poder da patente superior à dela. Entretanto, ela sentiu a necessidade de provar para o policial que não era inferior. Para tanto, em sua trajetória profissional, a policial adquiriu outro símbolo de poder valorizado pela PM: o mérito de ser

a primeira aluna nos cursos de formação. Estudou, se destacou e, além disso, ascendeu na hierarquia mais rapidamente que o policial masculino que a ofendeu. Assim que teve a oportunidade, ela foi confrontá-lo, utilizando o capital simbólico que obteve conferido a ela pela patente e pela meritocracia da organização.

Essa se trata apenas de uma das muitas disputas de poder relacionadas ao gênero que ocorrem na Polícia Militar, pois, para Foucault (1995, p.242), o exercício do poder “é um modo de ação de alguns sobre outros”. As disputas acontecem, para Sewell (1998), como uma forma de negociação, contestação e luta entre mulheres e homens ao tentarem auto-regular suas posições no espaço organizacional. Para se compreender a dinâmica das relações de gênero e de poder na organização, deve-se, portanto, procurar vislumbrar como esses movimentos ocorrem em um nível localizado e qual sentido, em conjunto, eles podem querer expressar sobre possíveis mudanças no campo de forças da PM.

Calazans (2003) defende que a profissionalização do trabalho policial está associada ao ingresso de mulheres na PM e a um momento de crise da organização. Nesse contexto, permite-se que as mulheres se beneficiem da lógica dominante, visto que ingressaram em um espaço até então de domínio masculino e, com o tempo, têm podido sustentar novas posições de poder na hierarquia da instituição.

Nesta parte, será comentado sobre os sistemas de diferenciações que incluem ou excluem as policiais femininas do mundo militar e as formas como as relações de gênero estão institucionalizadas na organização, o que envolve as estruturas objetivas do campo de poder da Polícia e as estruturas mentais (*habitus*) internalizadas pelas policiais antes e após ingressarem na organização. Os sistemas de diferenciações e de institucionalização na PM envolvem também as diferenças e desigualdades de gênero, que, quando transpostas para o espaço organizacional, influenciam nas relações de poder entre seus membros. Ressalta-se

que esses sistemas já foram abordados mais amplamente nas partes anteriores da apresentação dos resultados desta pesquisa e, portanto, serão brevemente retomados para fins de encadeamento analítico.

Depois de apresentados os sistemas de diferenciação e de institucionalização, serão discutidos os objetivos dessas policiais dentro da Polícia, as estratégias de inserção e os símbolos de poder utilizados por elas para exercerem o poder na PM, e os graus de racionalização pelos quais elas compreendem o campo de poder em que estão inseridas.

5.5.1. Os sistemas de diferenciações e as formas de institucionalização que excluem e incluem as mulheres na PM e os objetivos perseguidos pelas policiais

Os sistemas de diferenciações estabelecidos por Foucault (1995) são aqueles com os quais pode-se agir sobre a ação dos outros, pois em toda relação de poder, ocorrem diferenciações que são, para ela, ao mesmo tempo, condições e efeitos. Entre esses sistemas, estão as diferenças relacionadas a aspectos jurídicos ou tradicionais, diferenças econômicas, diferenças de lugar nos processos de produção, diferenças lingüísticas ou culturais, diferenças na habilidade e nas competências e, por que não considerar, as diferenças de gênero, já que são construídas socialmente.

Já as formas de institucionalização envolvem o que Bourdieu (2001) descreve como as estruturas objetivas do campo de poder, ou seja, as práticas sociais, os discursos, os ritos, a cultura, as instituições e os tipos de capital que os agentes possuem, por meio dos quais se estudam as relações de poder. Elas podem misturar dispositivos tradicionais, estruturas jurídicas e fenômenos de hábito ou de moda, e podem ter a aparência de um dispositivo fechado sobre si mesmo com seus lugares específicos, regulamentos próprios, estruturas

hierárquicas e relativa autonomia funcional, como as instituições militares (FOUCAULT, 1995).

A maioria das formas de institucionalização na Polícia Militar, portanto, já foram discutidas nas partes 4.2, 4.3 e 4.4 deste capítulo. Elas envolvem a imagem da organização perante a sociedade e seus membros, o regulamento disciplinar, a estrutura hierárquica, o processo de socialização na cultura militar, a Lei do Efetivo, e o processo de trabalho das policiais.

Quanto aos sistemas de diferenciação, foram verificados alguns aspectos que atuam no sentido de igualar ou de diferenciar as policiais femininas de seus colegas homens, os quais também já foram tratados quando se falou a respeito da inserção feminina na organização e do trabalho das policiais. Os aspectos que igualam estão muito relacionados aos valores reforçados pela organização policial militar, já os aspectos que diferenciam podem ser atribuídos, em sua maioria, ao gênero.

O regulamento formal da organização visa a igualar todos os policiais: a patente, as promoções por tempo de serviço e o salário. Ressalta-se que, diferentemente do verificado no mercado de trabalho em geral, conforme dados apresentados do IBGE (2003), o salário na Polícia Militar é nivelado pela patente, o que acaba sendo um fator de igualdade entre homens e mulheres.

E aqui, diferentemente de outros locais, a mulher recebe o mesmo valor, recebe o mesmo nível salarial. Se ela é soldado, ela recebe o mesmo tanto que um soldado, diferentemente de outros locais em que a mulher ainda é um pouco desvalorizada no serviço que ela faz. (Ecol 4)

A farda, as solenidades, as festas, os ritos organizacionais e o treinamento compõem o sistema de valores cultuados na organização. Esses valores, em conjunto, carregam uma

simbologia muito forte que faz com que os policiais sintam-se em serviço 24 horas por dia, além de os fazer sentirem-se diferentes dos outros cidadãos. A diferenciação dos civis os faz se igualarem como militares.

Com esse tipo de símbolos e valores, promove-se a uniformidade entre homens e mulheres na PM por que transmitem a imagem da organização por meio dos seus membros. A uniformidade consegue superar, inclusive, o aspecto biológico, ou seja, o sexo dos policiais. Uma policial chega a comentar que não visualiza quem é homem e quem é mulher lá dentro, apenas vê policiais fardados. Esse processo é denominado por Enriquez (1994) de individualização e a policial que possui essa visão é concebida como um indivíduo individualizado, por estar presa à fantasia da dominação total a qual a leva a negar a alteridade do outro. Ou seja, ela nega o seu próprio sexo e o sexo de seus colegas homens.

Solenidades. Adoro solenidades, formaturas, sabe? Ali eu me sinto mais polícia mesmo. Quando a gente volta a fazer, a se reunir, vários policiais, e a gente se encontra novamente com os colegas de turma. (Efem 1)

A gente que está dentro da Polícia não vê, não enxerga, aqui é tudo anjo, sem sexo, sabe? E lá fora eu acho que aí sim, é mais comum. Não sei, eu acho que tem alguma coisa até por causa da farda, tem esse negócio. A uniformidade faz a gente enxergar muito isso, para mim é tudo a mesma coisa, é tudo PM. (Efem 33)

O fato de as policiais não terem medo e de mostrarem coragem faz com que sejam aceitas pelos colegas do trabalho operacional. Nesse caso, a coragem é vista como uma qualidade do homem que a mulher deve desenvolver para ser bem sucedida na carreira e aceita pelos colegas. Então, para ser incluída entre os membros do serviço operacional, não deve “deixar a desejar” em relação à atuação do policial masculino, que é o padrão de todas

as medidas, conforme Bourdieu (1999) sustenta ao tratar da dominação masculina nas estruturas mentais dos indivíduos na sociedade. No caso da PM, o padrão de desempenho ideal é o masculino e para serem bem sucedidas, as policiais acreditam que devem igualar o seu comportamento a esse padrão.

Isso é reforçado pelo grupo mediante elogios às policiais que se apresentam como homens e pelas críticas às colegas que têm medo ou que reclamam de alguma atividade. A identificação da mulher com um modelo de homem se mostra como uma das condições para ela ser aceita, ou seja, ela precisa se diferenciar daquilo que ela é, ou seja, do “ser mulher”, para se igualar àquilo que ela não é, o homem. Isso gera um conflito muito grande em sua subjetividade. A policial, nesse caso, tem que agir contra o princípio da equivalência apresentado por Morin (1996), rompendo com a continuidade em seu processo de construção da identidade. Ela tem que se identificar com o masculino, rompendo com a sua feminilidade, a qual a acompanha por toda a sua vida, até o momento em que ela passa a ter que agir como um homem.

Essas policiais passam a não se embelezar mais e sentem a necessidade de se “embrutecerem” no serviço operacional. Assim, elas serão boas policiais, apesar de serem mulheres, o que fica evidente em alguns discursos. Considera-se, portanto, o aspecto depreciativo relacionado ao fato de ser mulher no policiamento operacional.

Nos trabalhos administrativos, ou concebidos como “funções para mulheres”, como os serviços de secretariado, por exemplo, estão presentes características mais femininas, identificadas pela paz, tranquilidade, e pelo agradável “perfume de mulher”. Já no operacional, a policial deve se identificar com o “cheiro de cachorro molhado”, ou seja, ser vista como um animal, sem beleza e com cheiro desagradável.

As pessoas me consideram uma boa policial na parte operacional porque eu não tenho medo e, pelo contrário, eu adoro o serviço. Tem algumas que reclamam, que têm medo. Essas, eu acho que estão na profissão errada. Eu acho que tem que ser certa, tem que conhecer o regulamento, a doutrina, e tem que ter coragem como um policial masculino tem. Eu não deixo nada a desejar em relação ao policial masculino e eu sou muito elogiada a respeito disso. (Efem 24)

Eu passo o meu perfume, meu batom, meu brinco, meu anelzinho, não tem problema, não cai em demérito. Mas, trabalhando em lugar complicado, você vai ficar com cheiro de cachorro molhado. A mulher é uma policial que vai ter que passar a ser homem, colocar a farda, literalmente coçar o saco... A mulher em outro ambiente de trabalho dá uma tranquilidade, uma paz, é um perfume diferente como eles mesmos falam, muita gente fala: 'eu vou lá na secretaria, porque lá tem um perfume de mulher diferente da rua que tem aquele cheiro de cachorro molhado.' (Efem 7)

A policial do gênero feminino que não se masculiniza tem que ser diferenciada. É o “outro” sexo, conforme atestado por Beauvoir (1980), o sexo secundário, auxiliar nas tarefas destinadas ao sexo principal, que é o policial masculino. Isso é revelado quando se analisa o apelido atribuído às policiais femininas: “Pfem”. Trata-se de uma denominação que as diferencia do padrão normal, do policial (masculino). Essa diferença é sempre levada para o lado da desigualdade, da inferioridade feminina em relação ao modelo masculino. E, como tal, serve como fator de exclusão das mulheres do corpo de policiais.

Eu me visualizo como alvo de tudo o que você imaginar. A hora em que a bomba tem que explodir, explode na mulher, tudo é a mulher, porque é diferente. As pessoas estão aprendendo a lidar, mas muita gente não sabe. Nós somos tidas como referências, positivas ou negativas, a partir do momento em que você se queima, acabou. Uma queimou, já era todo mundo. 'Aquela PFEM!'. A gente é chamada de PFEM, nem é chamada de policial: 'tinha que ser PFEM!' Nós somos diferentes nisso. (Efem 19)

Os policiais masculinos, para assegurarem suas identidades e garantirem sua segurança diante das novas entrantes do sexo feminino, criam diversas formas de ressaltar as diferenças entre elas e eles. Conforme afirma Collinson (1992), principalmente aqueles

que estão mais aderidos à cultura militar, são os que mais criticam a atuação das policiais femininas. Essa é uma outra diferenciação relacionada ao gênero que ocorre na PM.

Outros tipos de diferenciação ligados ao gênero são os assuntos nomeadamente “só para homens” diante dos quais as policiais se sentem excluídas. O “time”, a equipe, é formada pelos homens, ela é uma estranha, uma *outsider*, o que foi igualmente verificado por Calazans (2004).

Determinadas conversas a gente sente que a gente não pode participar, né, porque o time é completamente masculino. Então, as conversas, às vezes, não dão para a gente ser inserida. Eu já me senti excluída em alguns, em vários papos. (Efem 30)

Na Polícia, há alguns sistemas de diferenciações que, apesar de ganharem uma conotação social e de limitarem algumas atividades que não possuem relação direta com elas, têm uma origem biológica. Uma dessas diferenciações é a força física da policial. A força física, muitas vezes não necessita ser usada pelos policiais do operacional. Porém, sua presença gera ostensividade, transmite um sentimento de maior segurança à população, e sua ausência dá mais coragem aos infratores para enfrentarem o policiamento.

Dessa forma, confirmam-se as afirmativas de Bourdieu (1999) sobre o fato de que não se deve desprezar o envolvimento do corpo na construção dos gêneros, que resulta em aparências biológicas reais incutidas nos corpos e mentes que mascaram a arbitrária divisão dos gêneros nas sociedades. Não se deve desprezar, portanto, o fato de que a mulher é, normalmente, mais fraca do que o homem, de que ela pode engravidar e que, quando gestante, fica impedida de exercer diversas atividades, principalmente, as relacionadas ao uso da força física. Ao tomarem consciência dessas limitações, as policiais sentem-se, por um lado, discriminadas, excluídas do trabalho que estão acostumadas a desenvolver e, por

outro, percebem que têm sempre que estar mais atentas mesmo dentro de um grupo com a maioria masculina.

As pessoas nem sempre te vêem como uma policial, te vêem como mulher, principalmente, o cidadão infrator. Se ele tiver que partir para cima de alguém, e naquela guarnição tiver uma mulher, ele vai para cima de você primeiro. Então, você tem que estar preparada, tem que estar esperta, porque, senão, você pode levar tiro. (Efem 16)

A gravidez te limita a algumas atividades operacionais, porque você não pode, com aquele barrigão, trabalhar na rua. Eu acho que a mulher, quando está grávida, ela já fica sensibilizada pelo fato de se achar feia, aquela coisa, e aí eu me sentia mais ainda pelo fato de eu não poder estar na rua trabalhando. (Efem 9)

A identificação da mulher como policial depende não só da maneira como ela se reconhece, mas também da maneira como os outros a vêem, de acordo com Dubar (1997). Assim, se por causa de aspectos biológicos, tais como a força física e a aparência, as pessoas não a virem como uma policial militar, isso dificulta a completa formação de sua identidade como policial.

Porém e, segundo Pahl (1997), atualmente, há uma infinidade de papéis disponíveis para a criação da auto-identidade, dependendo da posição do indivíduo na vida ou da natureza de seu emprego. Isso gera a necessidade da concepção de novas identidades que sejam capazes de abranger a grande quantidade de empregos e profissões exercidas pelos indivíduos. Esse é o caso das policiais femininas. Para elas se reconhecerem como verdadeiras policiais militares, é preciso que elas busquem construir essa nova identidade profissional, a qual seja legitimada por elas, por seus colegas de trabalho e pela população em geral. O grau de liberdade de escolha, ou construção, da identidade profissional de policial militar feminina, seguindo os pressupostos de Ciampa (2001), possui relação direta

com as possibilidades de exercício de poder que as policiais possuem. E isso não envolve somente os aspectos institucionalizados no campo da Polícia Militar. Isso envolve o tipo de objetivos que elas perseguem e as estratégias que elas desenvolvem individual e coletivamente para estabelecerem suas relações de poder.

Entre os objetivos perseguidos pelas policiais na Polícia Militar, foram verificados, principalmente, aqueles relacionados à carreira delas, o que pode ser visualizado na tabela 15.

Tabela 15
Objetivos futuros das policiais entrevistadas

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|---|-------------|----------------|
| Estudar, se qualificar, se aprimorar (curso superior ou outros cursos na Polícia) | 17 | 51,51% |
| Chegar a oficial | 17 | 51,51% |
| Lecionar no curso da PM | 11 | 33,33% |
| Chegar a coronel | 4 | 12,12% |
| Não tem objetivos futuros na PM | 4 | 12,12% |
| Buscar promoções | 2 | 6,06% |
| Comandar uma região | 1 | 3,03% |
| Chegar a comandante | 1 | 3,03% |
| Fazer a diferença na Polícia Militar | 1 | 3,03% |
| Conhecer e trabalhar em outros batalhões | 1 | 3,03% |
| Trabalhar no PROERD | 1 | 3,03% |
| Tirar a carteira de habilitação | 1 | 3,03% |
| Não respondeu | 1 | 3,03% |
| Total | 62 | 187,86% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Grande parte dos objetivos das entrevistadas estão relacionados à ascensão na carreira, como chegar ao oficialato (no caso das praças), com 51,51% das respostas, chegar a coronel (12,12%), buscar promoções (6,06%), chegar a comandante (3,03%) ou comandar uma região (3,03%). Outro aspecto que está entre os objetivos mais visados pelas policiais

entrevistadas é a necessidade de qualificação, seja por meio do estudo formal, em 51,51% das respostas, do conhecimento do funcionamento de outros batalhões (3,03%), do trabalho em outros setores da PM, como o PROERD (3,03%), ou mesmo da obtenção da carteira de habilitação (3,03%). Destaca-se, também, que 33,33% das respostas expressam a vontade de as policiais serem professoras nos cursos de formação da PM, uma área em que elas têm sido bastante aceitas, corroborando com os resultados das pesquisas de Bahia e Ferraz (1999) na Polícia Civil baiana. Contudo, em 12,12% das respostas das entrevistadas, verificou-se a falta de objetivos futuros dentro da organização. Essas entrevistadas devem estar entre aquelas que não estão na PM por vocação e nem têm interesse em se desenvolver na profissão.

O acesso a postos de comando de batalhão se mostra como um aspecto muito valorizado pelas policiais, principalmente, depois que uma primeira policial já conseguiu atingir essa posição. Algumas vislumbram que o maior destaque da policial feminina na Polícia depende do exercício de funções mais importantes na hierarquia organizacional pelas policiais, conforme afirmam Soares e Musumeci (2005).

Acho que o fato de a gente ter agora uma policial feminina no comando de um batalhão volta mais a atenção para a gente, para as possibilidades de a gente chegar a comandar um batalhão, principalmente, para quem já é policial e já está na carreira há mais tempo. (Efem 29)

Para muitas praças, chegar ao oficialato é um aspecto importante na carreira. Contudo, é um objetivo difícil de se atingir, visto que depende de que elas façam concurso para o CFO (Curso de Formação de Oficiais), concorrendo em iguais condições com o público civil, ou então que esperem completar 15 anos de Polícia e cumprir os demais

requisitos, como ser primeiro-sargento, para poderem concorrer a uma das poucas vagas disponíveis para mulheres no CHO (Curso de Habilitação para Oficiais).

A separação entre oficiais e praças ainda é um aspecto muito marcante na PM, tanto para homens quanto para mulheres, mas isso não impede que o acesso ao oficialato faça parte dos objetivos de grande parte das policiais. Pelo contrário, reforça o fato de que elas percebem que precisam galgar mais posições na hierarquia para se inserirem melhor na organização.

Eu pretendo ainda fazer alguns cursos: o ano que vem vou tentar o IAP que é um curso para que eu possa ser segundo-sargento e, posteriormente, quando eu for a primeiro sargento, vou tentar o CHO que é um curso de habilitação para oficial. Eu pretendo ser oficial com o CHO, mas isso é quando eu tiver uns quinze anos de Polícia. Eu tenho oito e são esses os meus objetivos: a carreira. (Efem 27)

Eu estou estudando para fazer o CFO no final do ano. Se Deus quiser e eu passar, eu vou fazer o CFO, me formar tenente e assim por diante. (Efem 26)

Pelos relatos, percebe-se o quanto os objetivos das policiais estão relacionados à sua carreira como militares. Embora se tenha verificado anteriormente que muitas das policiais não escolheram a carreira por vocação, parece que elas, a partir do momento em que começaram a trabalhar, começaram também a gostar do que fazem e a querer melhorar cada vez mais. De acordo com Melo (2003), tem sido um aspecto recorrente, em mulheres que trabalham fora de casa, a necessidade de construir uma carreira e buscar independência e auto-realização.

Para as entrevistadas que relataram não possuir objetivos dentro da Polícia, uma justificativa apresentada é a atribuição de maior importância à família, em detrimento da profissão. Outro aspecto que pode ser verificado é a falta de incentivo ao planejamento de carreiras por mulheres, conforme verificado por Scheinholtz (1994).

Eu não tenho objetivo de crescer aqui, até porque a vida pessoal vem em primeiro lugar e eu percebo assim. Eu tenho um irmão que é oficial e eu percebo que a vida pessoal dele fica comprometida, ele se desdobra em mil pra poder estar com o filho dele, com a família dele e eu não quero isso para a minha vida. Então, eu procuro ser uma boa policial na atividade que eu estou exercendo hoje, mas eu não tenho objetivo nenhum de chegar a oficial, de crescer aqui dentro. Eu como soldado pra mim já está bom. (Efem 6)

Acerca do relato da Efem 6, Betiol (2000) combate a tese da suposta falta de ambição feminina afirmando, com base em suas pesquisas, que o sucesso é tão importante para as mulheres quanto o é para os homens. Para a autora, o que ocorre, muitas vezes, é que as dificuldades para subir na carreira impostas à mulher, seja pelo teto de vidro das organizações, seja pelo problema da conciliação entre trabalho e família, são tão grandes, que a mulher acaba se contentando com a posição inferior que ela ocupa na hierarquia organizacional e desiste de tentar se especializar e evoluir na profissão.

A evolução na carreira para a mulher não é tão cobrada quanto o é para os homens, visto que, segundo Alves (1997), existe uma representação do trabalho feminino como subsidiário ao trabalho masculino pela necessidade de a mulher ter que conciliar as tarefas domésticas com as profissionais. Assim, algumas policiais não se sentem na obrigação de galgar promoções na Polícia. Entretanto, há outras mulheres que aproveitam a oportunidade que a organização lhes oferece para se especializarem, ou fazendo os cursos oferecidos pela própria organização, ou cursando graduação e pós-graduação em áreas de seus interesses.

Usar para crescer aqui dentro. O meu objetivo de fazer faculdade é esse. Não é deixar aqui para trabalhar lá fora, em outra área. (Efem 32)

Da mesma forma que a Polícia utiliza o trabalho das policiais femininas, elas também se valem da Polícia para se qualificarem, se formarem e se desenvolverem cada

vez mais. É uma relação de poder de mão dupla, de cima para baixo e de baixo para cima, como deve ser para Foucault (1995) a relação de poder em seu nível mais capilar, mais microfísico. Nesse sentido, não se pode falar que a organização explora seus membros, pois as policiais também têm seus interesses e objetivos pessoais, os quais são perseguidos e alcançados por elas com o auxílio da PM. Alguns desses objetivos envolvem, inclusive, deixar a Polícia.

Talvez, futuramente, eu faça algum concurso para sair da Polícia. Se eu passasse em um concurso que me pagasse melhor, não que eu esteja insatisfeita com o tanto que eu recebo, mas que eu fosse ficar satisfeita também, uma coisa que eu gostasse de fazer, eu deixaria de ser policial. (Efem 14)

Mesmo para aquelas que não gostam tanto assim de trabalhar na Polícia, elas só pensam em deixar o emprego em troca de outro que lhes dê a mesma estabilidade proporcionada pela PM. Esse é um outro exemplo de como as policiais usam a organização para garantir sua segurança, o que mostra, como defendido por Levy (2001), que nenhum processo de socialização é total a ponto de reduzir a experiência dos atores sociais a papéis impostos. Nesse caso, as policiais estão confrontadas com várias lógicas de ação entre as quais devem optar, o que, de acordo com Foucault (1979), relativiza a dominação da organização sobre elas.

Nesse processo, que Levy (2001) denomina de subjetivação, cada ator social pode se engajar, pela interpretação e explicação de suas próprias condutas para se tornarem sujeitos de suas ações e se re-humanizarem. Nesse sentido, há também policiais que têm como objetivo fazer a diferença na organização, resolver problemas da população e contribuir para melhorar a questão da segurança pública.

Eu gostaria de ser alguém importante, de inventar algo que pudesse solucionar os problemas que a gente enfrenta hoje. Os meus objetivos na Polícia Militar são fazer a diferença e não ser mais uma. Eu quero ser alguém que vai contribuir.
(Efem 33)

Para conseguirem alcançar os seus objetivos, as policiais precisam desenvolver estratégias que possibilitem, mediante o exercício do poder, chegar aonde pretendem.

5.5.2. Como as policiais femininas exercem o poder na Polícia Militar

A análise das relações de poder em instituições e organizações é considerada legítima por Foucault (1995). Contudo, apresenta alguns inconvenientes. Um deles é o risco de se encontrar nessas relações entre seus membros, funções essencialmente reprodutoras dos mecanismos operados pela própria instituição ou organização. O outro problema é o de se relacionar a origem e a explicação das relações de poder que acontecem entre os membros da organização na própria organização e não nos sujeitos que a compõem.

Portanto, as relações estratégicas, ou seja, as estratégias de luta adotadas pelas policiais no campo de poder da Polícia são, para Foucault (1995), uma modalidade de se analisarem as relações de poder. É o que ele denomina de modalidades instrumentais, ou seja, o exercício do poder pela ameaça das armas, por efeitos da palavra, disparidades econômicas, mecanismos mais ou menos complexos de controle, sistemas de vigilância, e regras e comportamentos explícitos ou não, permanentes ou modificáveis.

Assim, para as policiais, as situações em que elas sentem que estão exercendo o poder na organização estão relacionadas ao momento em que estão trabalhando em 45,45% das respostas, conforme tabela 16. O simples fato de trabalharem como policiais militares já representa para elas uma possibilidade de agirem sobre a ação do outro, seja na vida

pessoal, seja na vida profissional. Em 27,27 % das respostas, o exercício do poder está relacionado à ocupação de posições de comando, ou seja, está ligado à posição da policial na hierarquia formal da organização. Algumas respostas das entrevistadas acerca de situações de comando se referem, especificamente, a ordens direcionadas a policiais do sexo masculino, ou a um agrupamento deles (15,15%), o que representa uma alteração na hierarquia de gênero dominante na PM, em que homens tendem a comandar as mulheres.

As outras respostas se referem ou ao uso de um símbolo de poder na organização, como a farda (9,09%), ou à posse de alguns capitais simbólicos que favorecem o exercício do poder na organização, como a habilidade em solucionar problemas (9,09%), ou à posse de um conhecimento específico em alguma questão que os outros não possuem (6,06%).

Tabela 16

Situações em que as policiais entrevistadas sentem que estão exercendo o poder na organização

| Itens Discriminados | F.a. | F.r. |
|---|-------------|----------------|
| Quando está trabalhando, tanto na rua como na administração | 15 | 45,45% |
| Quando está comandando (instrução, viaturas, etc) | 9 | 27,27% |
| Quando comanda seus colegas homens e é atendida | 5 | 15,15% |
| A partir do momento em que coloca a farda | 3 | 9,09% |
| Quando consegue resolver algum problema | 3 | 9,09% |
| Quando tem um conhecimento maior do que os outros | 2 | 6,06% |
| Não respondeu | 1 | 3,03% |
| Total | 38 | 124,23% |

Fonte: entrevistas com as policiais

Nota: a soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados dar mais de uma resposta.

Assim como indicado por Foucault (1995), para se compreenderem as relações de poder na Polícia, tomou-se como ponto de partida a oposição ao poder dos homens sobre as mulheres. Ressalta-se que a oposição ao poder masculino sobre o feminino foi concebida como uma luta contra as formas de dominação, de exploração, que separam os indivíduos

daquilo que eles produzem, que os submetem aos outros. É como se as policiais procurassem desenvolver estratégias de sobrevivência para serem bem sucedidas no campo de poder da Polícia. Algumas delas têm consciência sobre essas estratégias.

Mas eu acredito que a gente foi desenvolvendo estratégias de sobrevivência dentro da instituição, não porque seja a Polícia Militar, porque eu acredito, hoje, que a mulher tem desenvolvido mecanismos de sobrevivência em todos os lugares onde ela trabalha. E a mulher, a gente oscila entre dois pólos: o pólo da superproteção ou o pólo da superexposição. Então, eu acho que o exercício do poder tem que ser achar um meio termo entre isso daí. Eu já passei por essa fase em que eu tinha que ser igual ou melhor que os homens. Então, se um homem fazia 60 abdominais eu tinha que fazer pelo menos 61 pra ser igual, ou melhor, ao que ele fazia. Eu acredito que isso também é uma fase do amadurecimento. Eu acho que a sedução é o principal mecanismo de defesa. Eu acredito que muitas sobrevivam dessa forma, ou seja, usando artifícios ou o próprio discurso. (Econtext 9)

Uma das estratégias adotadas por muitas policiais é a tentativa de se igualar aos homens ou de superar seus padrões de desempenho. Esse tipo de estratégia condiz com abordagem do gênero sob a perspectiva Liberal, sistematizada por Calas e Smircich (1996). As estratégias das mulheres que buscam agir como homens para se sobressair na organização se embasam em verdades universais, tais como o papel inferiorizado da mulher diante de seu “dominador”, o homem.

Com essa concepção de gênero, composta por características universais e generalizantes, entendem-se as relações de gênero como uma disputa entre os dominadores homens e as dominadas mulheres, cujas regras estão fundamentadas nessa relação binária e única de dominação. Em outros termos, elas procuram “jogar o jogo” pelas regras deles, mas não cogitam mudar essas regras para que se tornem mais favoráveis para elas. Isso acontece muito porque, segundo a CITE (2003), na abordagem histórica tradicional, percebe-se uma ausência de protagonismo de mulheres no percurso da humanidade, pois a história que se fez até há pouco tempo é a história dos homens. Nesse caso, revela-se a

necessidade do incentivo da construção de uma identidade feminina mais autônoma e auto-reflexiva, que vise a tornar as mulheres sujeitos da história e agentes de mudança e evolução. Como a própria entrevistada fala, a masculinização da mulher no trabalho consiste em uma fase de amadurecimento.

Em outra estratégia destacada pelo relato de entrevista, já se verifica uma outra face da disputa por poder na organização: o exercício do poder pela sedução. Nesse caso, as regras escolhidas para a disputa são outras. Não é a força física e nem a masculinidade que funciona como capital simbólico para suportar o jogo de poder. É a sedução. Uma habilidade nomeadamente conhecida como da natureza feminina.

Mesmo reconhecendo que os homens também lançam mão dessa estratégia, dessa vez, são eles que estão limitados a se utilizarem dela, por correrem o risco de serem vistos como homossexuais ou levianos, dependendo da estratégia que adotarem para seduzir as mulheres. Além disso, pelo menos, é uma modalidade instrumental com a qual as policiais têm mais chances para se destacar e obter sucesso, pois, nesse caso, elas estão usando os recursos que já dominam, não necessitando transformar sua feminilidade em masculinidade para exercerem o poder.

Assim, na PM, algumas policiais tentam agir como homens, outras buscam formas de explorar suas diferenças como potencialidades, sem usá-las como subterfúgio para não serem requisitadas. As policiais femininas começam a aprender a “jogar” os “jogos de poder” e entender que o seu exercício está, como defende Foucault (1979), na vida cotidiana, nas negociações, e no estabelecimento de objetivos e de alianças para alcançar esses objetivos.

Por exemplo, de ter ações, de dar beijinhos nos meus subordinados, como é que um homem vai fazer isso? E eu posso quebrar todo o gelo e conseguir a minha aproximação com a tropa. São pequenas coisas que seduzem, porque a mulher é muito sedutora e eu me considero também. Eu faço coisas que normalmente as pessoas não fazem, por exemplo, eu ligo pra todos os meus policiais no dia do aniversário, e ligo para a casa. E eles tremem, ficam nervosos na hora que recebem a ligação e nunca mais esquecem disso. É uma estratégia que eu uso mesmo. É um mecanismo que eu uso de controle. Principalmente, porque a organização cria uma cultura na gente com respeito de farda, de estrelas, de rituais, de formalismo e como eu não preciso, mulher não precisa de ter formalismo, pode rir, pode fazer continência até rindo. Homem não, não pode fazer continência rindo, por que todo mundo vai dizer que ele é bicha. (Efem 13)

A partir do momento em que as policiais passam a desenvolver estratégias próprias, seus mecanismos de controle e de exercício do poder, elas começam a mostrar sua capacidade de sublimação. Conforme Enriquez (1994), essa capacidade envolve aceitar a sua parte de estranheza, suas limitações e contradições, ou seja, sua subjetividade, para, daí em diante, saber lidar com o outro.

Além do recurso da sedução, existem muitas mulheres que sentem que necessitam se impor pela rigidez, pelo autoritarismo. Essa estratégia visa a não dar margem para que falem mal delas na organização. Elas sentem que devem manter a distância dos homens na Polícia. Abrir uma brecha para a aproximação pode significar a sua desmoralização perante a tropa. Como a situação delas na organização já é de minoria, limitadas a apenas um determinado grupo de funções e sujeitas a preconceitos, tanto por parte dos colegas como da população externa à organização, o cuidado delas com a imagem deve ser redobrado. Trata-se de uma estratégia para garantir uma representação favorável dessa nova profissão que está sendo construída: a de policial feminina.

Ademais, essas estratégias servem para combater os estereótipos que assolam o seu trabalho, como o de que são “namoradas de comandantes”, faxineiras, secretárias, ou mesmo prostitutas. A postura de limitarem as relações sociais no trabalho refere-se a não despertarem comentários sobre possíveis relacionamentos amorosos ou sexuais com

membros da Polícia. Já a postura de autoritarismo está relacionada a garantir o respeito dos colegas, dos subordinados e dos suspeitos e criminosos com quem lidam no trabalho.

O pessoal fala que eu sou muito brava, mas eu não sou brava não. Eu não sou brava, porque quando eu chego numa abordagem, principalmente por eu ser comandante de guarnição, muitas vezes a iniciativa da abordagem parte de mim. E eu tenho que chegar num lugar e mostrar eu estou chegando. Porque, não adianta, homem já olha, viu que é mulher, o cara faz corpo mole, o cara brinca, o cara fica fazendo gracinha e isso acontece mais com a mulher quando ela não consegue se impor na condição de policial militar. (Efem 8)

E, principalmente, a mulher tem que ser reservada, ela tem que ser sociável, mas reservada. Tem que saber onde é o seu lugar, porque, mesmo antes de entrar na PM, a gente ouvia muito falar que policial feminina era tudo sem vergonha. Então, não é ser uma pessoa insociável, tem que ser uma pessoa sociável, brincar, conversar, mas impor limites. Para mim, uma policial feminina tem que ser assim. Saber o seu lugar. (Efem 22)

Nas duas posturas mencionadas nos trechos de relatos anteriores, verificam-se algumas das infinitudes de possibilidades de comportamento que se abrem para as policiais nos relacionamentos que estabelecem no trabalho. Alvesson e Billing (1997) sustentam essa situação quando afirmam que os padrões de gênero têm se tornado complexos e contraditórios e que existem, atualmente, diversos tipos de preconceitos contra mulheres no trabalho, bem como inúmeras variações naquilo que se espera de homens e mulheres em termos de comportamentos. O fato de as policiais transitarem entre uma postura autoritária e outra se resguardando de possíveis envolvimento ilustra essa situação. Elas devem, de acordo com as contingências, adotar condutas diferenciadas. Devem, portanto, ter à disposição em suas “mangas” algumas “cartadas” que lhes permitam ganhar pontos no jogo organizacional.

A negação das diferenças entre elas e os homens é uma outra estratégia que, conforme já analisado, se mostra como uma forma de autoproteção à discriminação na PM,

quando vista como uma estratégia consciente por parte das policiais. Por outro lado, se a negação for concebida como a naturalização de uma verdade inquestionável, como sustentado por Bourdieu (1999), ela não pode ser tratada como uma estratégia, propriamente dita, mas como um aspecto internalizado na estrutura mental da policial.

Precisa apoiar os outros policiais a fazer abordagem porque, independente de ser mulher ou não, é um componente da guarnição, é uma co-responsável pela segurança daquela guarnição ali. Então, assim: 'ah, não, não vou entrar aqui por que vou sujar minha roupa, não vou entrar aqui por que vou sujar meu cabelo.' Não justifica, ela tem que trabalhar junto da mesma forma. (Efem 23)

Acho que o desrespeito com a superior feminina não é porque ela é mulher. Eu acredito na diferença das pessoas. Eu acho que se a pessoa não conseguiu conquistar a sua ordem, ou a sua confiança, o seu respeito na tropa, eu acho que o defeito é da pessoa não importa se ela é homem ou mulher. (Efem 12)

Dos trechos de relatos apresentados, no primeiro, percebe-se uma situação em que a mulher adota uma estratégia consciente de negação das diferenças para desempenhar bem o seu trabalho. No caso, ela se sente como um dos membros da guarnição e, como tal, deve fazer todo o possível para não deixar os colegas correrem risco.

Já no segundo trecho, a policial nega que haja maiores dificuldades para ela, como superior feminina, de se impor aos seus subordinados, do que para um superior homem. Como uma forma de negar a hierarquia de gênero presente na organização, ela atribui os possíveis problemas com os subordinados apenas às diferenças de habilidade de comando entre as pessoas, independentemente do gênero de cada um. Apesar de presente, a hierarquia de gênero já está tão naturalizada nas mentes das pessoas que elas nem sequer reconhecem que ela exista, como no caso da Efem 22.

Além da hierarquia de gênero, a hierarquia formal da organização é um elemento muito presente nas vidas das policiais femininas. Nesse caso, a autoridade formal é um

recurso que permite às policiais exercerem o poder na PM. É o exercício do poder por meio das regras explícitas estabelecidas pela organização (FOUCAULT, 1995). A hierarquia formal é uma modalidade instrumental que possibilita às policiais superarem a hierarquia de gênero. Interessante perceber que a hierarquia e a disciplina, instrumentos característicos da cultura militar, apesar de sua origem em um sistema patriarcal de organização, acabam se tornando um campo extremamente favorável para a inserção das policiais femininas na PM, visto que são para elas uma garantia do exercício do poder sobre os homens.

Você ser uma minoria que tem a ascensão que eu tenho hoje é gratificante. Você é bajulada, você é paparicada, você acaba sendo até assediada, porque você é que é a detentora da autoridade. Quando você está comandando, é a sensação mais forte que você tem, porque é você que está exercendo esse poder. Então, por exemplo, se você vai numa instrução aos oficiais em que você está comandando, você está presidindo aquela reunião, é aonde você se sente poderosa. Toda vez que você tem um grande grupo para o qual você vai emanar ordens. (Efem 1)

Nós, mulheres, temos um lado a nosso favor que é a hierarquia. Porque você chega como sargento numa tropa de cabo, soldado e, mesmo que eles não te aceitem ali como comandante deles, como comandante feminina, eles vão ter que respeitar. Porque eles fazem parte dessa hierarquia, dessa disciplina mesmo. Isso facilita para a gente porque se não fosse a hierarquia e a disciplina, talvez as mulheres tivessem mais problemas na Polícia. (Efem 27)

O exercício do poder com base na hierarquia formal também se realiza sobre outras mulheres, e não apenas sobre os homens. Quanto mais alto as policiais se encontram na hierarquia organizacional, mais elas são destacadas das outras. Como o “teto de vidro” limita a ascensão das policiais a níveis hierárquicos mais altos, as que conseguem chegar lá se sentem privilegiadas por serem muito poucas.

Como afirmam Alvesson e Billing (1997), a segregação vertical, ou o “teto de vidro”, funciona como uma grande possibilidade de exercício de poder para aquelas mulheres que conseguem ultrapassar as limitações que as impedem de chegar a postos mais

altos. Nesses casos, elas obtêm mais evidência que os homens que ocupam as mesmas posições que elas. Trata-se do que Melo (1991) comenta a respeito das manifestações das relações de poder assumindo diversas formas de expressão no mundo do trabalho, conforme as relações de força existentes entre os grupos de interesse tanto na empresa como na sociedade. Contudo, são posições cada vez mais isoladas para essas comandantes porque elas quase não possuem pares do sexo feminino.

A necessidade de se criar um espírito de corpo feminino na organização é um aspecto que faz falta. Seja por parte das comandantes que ocupam postos mais elevados na hierarquia da organização, seja das demais policiais, ainda se percebe que a competição entre elas tem primazia à união. Algumas delas já vislumbram essa necessidade de se unirem, de respeitarem as outras colegas e de valorizá-las para minimizar as dificuldades. Porém, ainda não é esse espírito que predomina entre as policiais.

Sempre também procurar respeitar as outras colegas, porque a gente ouve sempre falar que mulher não gosta da outra mulher. Eu acho que a gente precisa de uma estar sempre valorizando a outra que trabalha com a gente, já que nós somos novas, 20 e poucos anos de existência do policiamento feminino ainda é pouco pra uma instituição que tem 229 anos. Então, a gente tem que segurar essa oportunidade de poder ocupar cargos importantes e fazer valer a oportunidade que nos foi dada. (Efem 12)

As mulheres vão ter que deixar o lado de competição de lado e vão ter que se agregar de alguma forma. (Efem 15)

Mesmo já havendo algumas policiais que ocupam postos de oficiais superiores, como majores e tenentes-coronéis, isso ainda é pouco para que haja, conforme anunciado por Soares e Musumeci (2005), a valorização das diferenças entre as policiais femininas e os policiais masculinos, principalmente, em se tratando do policiamento operacional, ou das atividades-fim da Polícia como um todo.

Algumas barreiras já têm sido quebradas, como o acesso a postos de comando de batalhões e companhias de maior contingente, contudo, seguindo os pressupostos de Martin (2001), o crescimento na carreira pelas policiais femininas do operacional da PMMG ainda é bastante limitado. E um dos aspectos que pode contribuir para reduzir essas limitações parte da união e organização dessas mulheres, para que elas possam desenvolver estratégias mais conjuntas e coordenadas de exercício de poder em combate às barreiras implícitas e explícitas que dificultam suas promoções, bem como no sentido de identificarem um perfil mais consistente para a policial militar feminina.

A auto-identificação das policiais como profissionais de segurança pública da Polícia Militar é um aspecto importante para o surgimento da identidade de policial militar feminina. Um outro aspecto, conforme já abordado anteriormente, é a identificação delas por parte dos outros, conforme explicita Dubar (1997). Assim, ser identificada pelos outros como policial também faz com que as policiais se sintam no exercício do poder. Percebe-se, portanto, como identidade e relações de poder estão interligadas, pois, a partir do momento em que as policiais femininas são identificadas como policiais pelos outros, elas obtêm a legitimação de que precisam para exercer o poder. Enquanto não há essa legitimação, não há a policial e não existe o exercício do poder sobre os outros, pois o exercício do poder também requer sua legitimação pelo outro (MELO, 1991).

Para facilitar sua identificação como policiais, as entrevistadas se apóiam em símbolos que representam a Polícia, tais como a farda, a carteira de policial ou a bandeira do Estado estampada no uniforme. Esses símbolos funcionam como ligações que, de acordo com Morin (1996), tornam possível a integração de uma subjetividade individual a uma subjetividade mais coletiva, e possibilitam às policiais se integrarem a e se identificarem com os outros membros da Polícia Militar.

Eu sendo policial e estando à paisana na rua, ninguém sabe, meu poder é zero de polícia. Mas, a partir do momento em que eu me identifico como Polícia, o meu poder é total. Mesmo se eu estiver à paisana e eu vir você roubando, se eu pegar a minha carteira e disser: 'você está preso', o meu poder é total. Toda forma de eu exercer o poder é quando eu me identifico como policial. O símbolo do poder é a sua farda, ou sua carteira quando você se identifica como policial. (Efem 20)

Você é autoridade máxima, não porque você tem uma supremacia de força, não porque você está portando um trinta-e-oito na cintura, mas porque você carrega a bandeira de Minas no ombro. A bandeira de Minas ali já está te dando todo o poder de agir em toda situação. (Efem 21)

Outra estratégia para exercerem o poder na organização usada pelas policiais militares é baseada na competência e no conhecimento acerca do trabalho que desempenham. Elas afirmam que, principalmente por serem mulheres, não podem errar ou mostrar que não sabem desempenhar algum tipo de serviço para não correrem o risco de serem criticadas. A partir do momento em que a policial feminina passar a ser reconhecida na organização por seu desempenho e não por outros fatores, tais como ser parente de homens influentes na organização, seu trabalho será mais valorizado. Essa é mais uma estratégia de resistência das policiais contra a estereotipagem de seu trabalho na PM. Com base em Foucault (1995), infere-se que a colocação de estereótipos que desmerecem o policiamento feminino é uma estratégia de poder fundamentada nas relações de gênero para preservar a segregação horizontal na Polícia. Em contraponto a esse tipo de estratégias existem, portanto, as resistências femininas fazendo oposição à dominação masculina na organização.

Para superior, para subordinado, ela tem que demonstrar ser muito competente no trabalho. A experiência prática também, porque a tropa respeita muito aquele que tem ocorrências boas, o lado mais operacional. (Efem 6)

Como é que eu tenho que me impor e colocar o nome da policial feminina aqui, como? Ah, é porque ela é policial feminina, mas ela é reconhecida pelo trabalho que ela faz, não é porque ela é bonitinha, não é porque ela atende o telefone para o comandante geral, não é porque o pai dela é coronel, ou o marido é não sei o quê. É pelo trabalho dela. É isso que eu acho que a gente tem que se impor por aí, começar por aí, a partir do seu trabalho você consegue abrir portas pra uma série de outras coisas. (Econtext 7)

Como outra forma de estratégia, algumas policiais procuram se aproximar mais daqueles policiais que aceitam as mulheres. No caso das superiores que, muitas vezes, podem formar suas equipes diretas e selecionar com quem irão trabalhar, elas procuram escolher policiais que já conhecem e com quem já possuem um bom relacionamento. Com esse tipo de estratégia, elas evitam ter que impor sua autoridade pela força da patente e podem adotar um estilo de gestão mais participativo com os subordinados. Elas deixam de exercer o poder pela “ameaça das armas” de que dispõem, no caso a autoridade formal, para exercê-lo mediante os efeitos da palavra, a negociação e a participação nas decisões (FOUCAULT, 1995).

Ninguém trabalha comigo forçado. Trabalhou comigo obrigado, pra mim, se eu tiver que impor alguma coisa pelo fato de eu ser tenente e ele ser cabo, ou ele ser sargento, acabou comigo. Eu sempre procuro pessoas que trabalham comigo por que têm vontade de trabalhar, eu já começo por aí: ‘você quer trabalhar no meu turno?’ ‘Quero.’ Então, a passada é diferente, entendeu? E quando eu vejo que a pessoa não está respondendo ao meu jeito de trabalhar, que ela está sendo obrigada porque eu sou comandante dela, aí eu já peço para tirar do meu turno, porque eu detesto impor as coisas. Eu não acredito nesse tipo de comando, eu acredito no comando conjunto, de compartilhar as responsabilidades. (Efem 27)

Para um ex-comandante da PM, contudo, muitas policiais ainda se apóiam na sua fragilidade e no fato de serem mulheres para conseguirem benefícios dentro da organização, como usar o fato de terem filhos para não serem transferidas de cidade, ou para serem poupadas de algumas atividades, tais como o serviço noturno. Para o entrevistado, esse tipo de atitude é contraditória e deve cessar de acontecer, pois, ao mesmo

tempo em que as policiais reivindicam condições mais igualitárias na organização, elas também solicitam tratamento diferenciado para suprir as desvantagens que elas possuem em relação aos policiais masculinos.

Ela, muitas vezes, quer usar o lado fraco dela. Ela tem que parar de se esconder atrás disso também. Então, ela se esconde muitas vezes atrás de determinadas barreiras que ela, como justificativa, não quis colocar originariamente.
(Econtext 2)

Esse tipo de visão, como a do ex-comandante entrevistado, possui uma perspectiva limitada e encara o problema por uma dimensão muito simplista, ou seja, de acordo com ele, para as policiais serem valorizadas tanto quanto os homens na Polícia, basta que elas ajam da mesma forma como eles agem. Entretanto, o caso das policiais femininas no policiamento operacional envolve outras dimensões que devem, necessariamente, ser levadas em consideração e que já foram, em sua maioria, tratadas na análise de dados da presente pesquisa.

Uma dessas dimensões é a questão da conciliação entre vida profissional e vida privada, no que se refere, principalmente, à maternidade e à dupla jornada de trabalho enfrentada pela mulher. Quando um policial masculino sai de casa para trabalhar à noite, ele deixa os filhos com a esposa, ou com a mãe, ou com outras mulheres da família, e isso é encarado por todos como normal. Mas quando uma policial feminina é escalada para o serviço noturno, às vezes, ela não tem com quem deixar os filhos. Seja porque o marido não aceita desempenhar esse papel, seja porque ela é separada e possui a guarda dos filhos, porque não tem outra pessoa com quem deixá-los, ou mesmo porque não se sente bem em fazê-lo por causa da cobrança social que existe sobre ela. Segundo Giffin (1993), apesar de se verificar o limiar do fim da era da “mulher doméstica”, ainda existe uma situação de

desigualdade com os homens no mundo público, do trabalho e da política e, mais ainda, no âmbito familiar, onde a maior parte das obrigações continuam sendo da alçada feminina. Essa situação deixa clara a condição diferenciada da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho.

Além da questão da dupla jornada de trabalho enfrentada pela mulher, há também outras dimensões a serem analisadas, como a força física, a dificuldade de identificação da mulher com a profissão, o número reduzido de mulheres policiais e a limitação do acesso delas à organização, entre diversos outros fatores que se interpõem à questão da igualdade entre homens e mulheres. Conforme ressaltado pela CITE (2003), o vocábulo “diferença” não deve ser empregado como sinônimo de “desigualdade”, o que, muitas vezes, tem ocorrido quando se trata do trabalho feminino: as diferenças entre homens e mulheres são hierarquizadas de maneira desigual e o trabalho feminino acaba sendo posto em uma posição inferior ao masculino. A diferença expressa a falta de semelhança, ou seja, os policiais do sexo masculino são diferentes das policiais do sexo feminino. Isso não há como negar e nem evitar. Já a desigualdade coloca um sexo em posição de inferioridade ao outro e esse processo é caracterizado como discriminação no trabalho ou no emprego, seja por critérios formais ou informais na organização.

Diante desse tipo de situações de desigualdade, resta às policiais lutarem com as armas que possuem, ou seja, elas também usam suas fraquezas e dificuldades como argumento para negociarem suas posições no trabalho. Algumas delas reconhecem que, se souberem utilizar bem sua sensibilidade e sua capacidade de avaliação, podem facilitar a sua vida no trabalho.

Facilita a vida dela saber usar a sensibilidade, a capacidade de avaliação, que foi o que eu custei muito para desenvolver, o que eu acho que foi o meu fracasso. Hoje, a gente vê que as mulheres são inteligentes e que elas observam e elas são muito espertas. (Efem 15)

Outra policial descobriu na própria pele que deve ser mais sutil e procurar exercer o poder discretamente na organização, porque, quando muito expostas em posições de comando, as policiais são também mais visadas. Não só as policiais, mas todo mundo que está em constante exposição, está sempre mais “na mira”.

Se você ascende muito, você pode se preparar que você vai cair. Eles vão te pegar na curva. Então, assim, se você quer uma estratégia inteligente, você tem que voar abaixo da linha do radar, sabe? Não pode aparecer muito. Mas não é porque é a Polícia ou porque é uma instituição total. É porque poder é isso, poder é alguma coisa que alguém vai estar sempre querendo estar ali, exercendo. (Econtext 9)

A definição de relações de poder apresentada pela entrevistada condiz com a perspectiva proposta por Foucault (1979) de que a análise do poder deve se basear nas técnicas por meio das quais os seres humanos tentam compreender a eles mesmos e os outros. O exercício das relações de poder deve ser captado em suas extremidades, longe das formas regulamentares e centrais onde, normalmente, ele é estudado. Para a entrevistada, não é porque ela trabalha na Polícia Militar que ela não deve estar muito em evidência. Ela acredita que isso acontece em qualquer outra organização em que existem pessoas se relacionando.

Com a experiência por que passou, a policial conseguiu compreender melhor a si mesma e refletiu sobre o que aconteceu a ela durante o período em que estava mais em evidência na organização. Isso foi um efeito positivo do exercício do poder para ela. A estratégia de “voar abaixo da linha do radar” que ela vem adotando a partir de então

permite que ela exerça o poder da posição que ocupa atualmente, porém sem que todos saibam o que ela está fazendo. Com isso, ela não “bate de frente” com a estrutura do campo de poder da organização, a qual, conforme sustentado por Bourdieu (2001), tende a atuar no sentido de se autopreservar, de impedir transformações. Contudo, ela também não deixa de traçar suas estratégias de ação na organização para permanecer exercendo o poder.

Pelo processo de reflexão pelo qual tem passado a Econtext 9, percebe-se um grau de racionalização elevado acerca das possibilidades de exercício do poder na organização. Ou seja, a policial entrevistada demonstra ter bastante consciência acerca do “jogo de poder” que ocorre na organização e das estratégias utilizadas por alguns de seus “jogadores”. No entanto, o grau de racionalização atingido por essa policial não é comum a todas as outras.

5.5.3. O grau de conscientização sobre a construção da identidade de policial feminina

A tomada de consciência e o questionamento são para Bourdieu (1996a) condições indispensáveis para se iniciar qualquer processo de transformação da dominação, inclusive, no que se refere à transformação da dominação masculina na Polícia Militar. De acordo com Foucault (1995), os graus de racionalização, ou o nível de consciência do indivíduo acerca das relações de poder que ele vivencia, surgem em função do maior ou menor refinamento tecnológico no exercício do poder; do custo econômico dos meios utilizados ou do custo em termos de reação constituído pelas resistências encontradas.

Assim, as resistências oferecidas pelas policiais femininas ao exercício do poder masculino na organização estão relacionadas ao questionamento e ao nível de consciência que elas desenvolvem acerca dessas relações de poder na Polícia.

Acerca da racionalização sobre a questão de gênero na PM, verificou-se que é necessário às policiais obterem mais consciência sobre essa questão. Porém, isso só pode ser obtido ao se discutir sobre o tema na organização. Atualmente, conforme verificado por Musumeci e Soares (2004), as informações numéricas das Polícias Militares brasileiras com um recorte de gênero deixam muito a desejar quanto à cobertura e à qualidade. Para as autoras, as PM's do Brasil têm dificuldade em fornecer dados fundamentais sobre o perfil de suas agentes e sobre a situação em que se encontram, o que revela a inexistência de uma política institucional que leve em conta a presença das mulheres e que possibilite se avaliar o impacto dessa presença no policiamento em geral. Esse fato também foi apurado na Polícia Militar de Minas Gerais, pois nem mesmo foi possível se obter uma distribuição exata e atualizada das policiais entre as unidades do policiamento operacional e nas funções que realmente desempenhavam, o que teve que ser adaptado e atualizado durante a pesquisa de campo para esta investigação. Essa situação mostra a necessidade de a Polícia Militar de Minas Gerais, bem como as outras Polícias dos outros estados, incorporarem a variável de gênero a seus sistemas de geração de informações.

Da mesma forma, algumas policiais afirmam não terem se dedicado a discutir a questão do gênero que envolve o seu trabalho. O que se percebe entre elas é um despertar para a temática que ocorre no plano individual e que precisaria, para dar início a um processo de transformação organizacional, ser transportado para o plano coletivo das policiais militares.

Eu acho interessante que eu levei muito tempo a pensar essa questão de gênero. Depois de uns 20 anos na Polícia é que eu acho que eu... é provável que mais que 20 anos. Assim, trabalhar essa questão de gênero dentro da Polícia, eu acho que é alguma coisa que ainda precisa ser feita. Eu acho que é muito pouco o que a gente faz ainda em questão de gênero. Mas, todas as vezes que a gente tenta alguma coisa, ela é abafada de alguma forma. Nós pensamos em um seminário

que ia acontecer ano que vem por que a gente faz 25 anos de Polícia, mas não saiu... Então, acho que a gente devia se engajar mais nisso. (Econtext 9)

As relações de gênero propriamente ditas não têm sido muito discutidas entre as policiais em um plano mais formalizado. Contudo, a identidade da policial feminina já foi aspecto de reflexão por algumas delas. Lima (2002) pode ser citada como uma tentativa de reflexão acerca do que é ser policial feminina. A autora e policial mostra a sua percepção da identidade de polícia sobre a qual foi socializada e a percepção das outras identidades que vivencia ao tentar “tirar a farda” diante de seus expectadores em palestras que realizava em favelas e escolas. O ato de a autora despir a farda visava a mostrar que a “personagem” policial também é um ser humano normal como os outros. Contudo, a farda, no caso, a identidade de policial, já estava tão internalizada por ela, que já não podia mais ser despida facilmente. A identidade de policial se sobrepôs às outras identidades da autora, inclusive à identidade de mulher.

Esse é um grande conflito que precisa ser resolvido na construção da profissão de policial militar feminina: como ser policial (uma verdadeira policial) e ser mulher ao mesmo tempo. A percepção das diferenças de necessidades entre mulheres e homens na Polícia já existe, mesmo diante do fato de serem todos policiais e exercerem a mesma profissão.

A mulher tem cada vez mais de colocar a policial feminina no patamar do policial masculino. Então, aquilo que pode ser específico nosso, não tem recebido destaque, pelo menos, é o que eu tenho sentido. Pelo contrário, o que nos é exigido, é que a gente tenha uma postura da mesma forma que o policial masculino, que não haja mesmo nenhuma diferenciação. Eu acho que a Instituição perde com isso, né. Porque a gente tem alguma coisa que a gente pode oferecer, que o homem jamais ofereceu. Mas isso é relegado e até disfarçado institucionalmente. (Efem 25)

Existe também a noção de que a policial pode contribuir com alguns elementos que o policial masculino não oferece, tais como a sensibilidade e a própria imagem de mulher policial. Para elas, a Polícia tenta igualar os policiais masculino e feminino, mas ainda não percebeu como a policial feminina pode contribuir especificamente por ser mulher. Talvez isso caiba às policiais discutirem e ajudarem a organização a enxergar, porque parece que elas mesmas não sabem muito ao certo quais são essas especificidades e como elas podem usá-las para o benefício de sua profissão.

Uma dessas funções desempenhadas pela mulher é a personificação da organização Polícia Militar diante do público. Algumas delas reconhecem que sua imagem produz segurança: elas são o “fabricante”, o criador, e o próprio produto resultante do processo produtivo da segurança pública. As policiais femininas, assim como os masculinos, têm o papel de “vender”, de divulgar a Polícia a todo o tempo para a comunidade. Essa é uma função importante.

Eu sou a própria Polícia. A diferença da nossa profissão é exatamente essa: enquanto numa indústria de produção de sabonete, de creme dental, existe um funcionário para produzir aquele produto, eu sou o produto, eu sou o criador do produto, eu sou o operário do produto e eu sou o produto. A minha imagem produz segurança. Ao mesmo tempo em que você faz um merchandising para mostrar um produto, ali, já sou eu. Eu estou me vendendo o tempo todo para a comunidade. (Efem 13)

Apesar das dificuldades de vislumbrarem possíveis formas de inserção na organização, de uma coisa, as entrevistadas parecem ter certeza: elas têm consciência de que, no contexto atual, a profissão de policial militar para mulheres é uma ótima opção de carreira, seja por causa da estabilidade, ou pelos benefícios extras que oferece, tanto materiais (plano de saúde, financiamentos, etc), como simbólicos (o reconhecimento e a

valorização pelo público). Diante desse fato, elas têm bastantes motivos para querer se desenvolver na carreira e continuar na organização.

Mesmo não havendo a discussão específica sobre gênero na PM, as policiais sabem que precisam se dedicar com bastante intensidade para se sobressaírem. Elas entendem que há limitações ao seu trabalho, sabem que limitações são essas e estão cientes de que essas barreiras estão, na maioria das vezes, relacionadas ao gênero, mas não têm a oportunidade de debater isso entre si ou de levantar essa questão formalmente na Polícia. Nesse sentido, percebe-se, a consciência que as policiais mostram acerca da necessidade de se aprimorarem dentro da organização para serem reconhecidas e subirem na hierarquia de uma forma mais rápida. Destaca-se, nesse caso, a busca por cursos relacionados à carreira, mas também ligados ao desenvolvimento pessoal e social.

Ser policial militar é ter status diferente, porque você tem uma carreira estável, o que hoje é muito difícil. É também muito gratificante ter o retorno do público. Lógico que você tem uma carreira estável, tem auxílio saúde, odontológico, psicológico, então, é uma carreira promissora. A gente entrando direitinho, fazendo direitinho, fazendo conforme a norma, não desviando, a gente ganha muita coisa com isso. Você vira uma referência. (Efem 7)

A vontade de criar novos regulamentos e princípios para a PM, tanto para melhorar a organização como para promover uma inserção mais completa da mulher, está presente em alguns discursos femininos. Elas querem mais mulheres trabalhando no policiamento operacional. Essas mulheres vislumbram a necessidade de fazer a população entender a importância das mulheres policiais, bem como de usar a presença feminina para transformar os membros masculinos da Polícia. Elas acreditam que a policial deve contrabalancear o autoritarismo masculino e, conseqüentemente, transformar a maneira como as atividades-fim do trabalho de polícia são desempenhadas.

Somente com o aumento da presença feminina no policiamento operacional é que será possibilitada a formação de coalizões e alianças entre elas, no sentido de conseguirem ser reconhecidas como um grupo profissional, de serem mais bem aproveitadas como policiais e de combaterem os vários estereótipos sobre o seu trabalho.

O papel do sujeito, para Enriquez (1994), é o de ser capaz de criar redes alianças para apoiar sua causa e de analisar o diverso e o *outro*. Nesse sentido, o sujeito deve gerar o conflito, lutar e negociar para tentar transformar as relações sociais da realidade em que vive. E muitas policiais têm questionado o tipo de função que têm exercido na PM, falta, contudo, que elas verbalizem isso de uma forma mais ampla e conjunta na organização.

Eles quase não utilizam a gente no serviço de rua. Eles colocam a gente mais pra dar uma busca. Na visão masculina que está aqui dentro da PM, a gente só serve para isso, só para serviços que realmente precisem de uma mulher. Para o restante no combate ao crime, tudo eles não vêem a gente. Eles não vêem a gente na rua no serviço igual ao deles e, se a gente trata bem uma pessoa que eles estão prendendo, eles não gostam... A mulher veio pra quebrar esse autoritarismo, esse nervosismo do homem. Mas na administração, não vai colaborar tanto com isso. E na rua, tem poucas mulheres. Então, não tem aquele convívio com a mulher. (Efem 31)

A presença da mulher nas equipes de trabalho, ou seja, sua maior ostensividade, a imposição do seu convívio com os homens, é uma outra estratégia que pode, ao mesmo tempo, não só aumentar o conflito entre o feminino e o masculino na organização, mas também, promover a reflexão, diante da necessidade de se administrarem tais conflitos. O que não pode continuar ocorrendo é a negação dos conflitos de gênero na organização, pois isso só gera frustração para o contingente feminino, além de mantê-lo subaproveitado diante de suas várias possibilidades de contribuição.

O sucesso da profissão de policial feminina perpassa por um processo de superação das barreiras e das dificuldades. Porém, a superação mais importante pela qual as policiais precisam passar é a de transformação de indivíduos em sujeitos. É claro que, conforme crítica feita à teoria de Enriquez (1994), essa separação entre indivíduos e sujeitos não existe na prática e que, a própria opção por agir como um indivíduo que se reconhece na identidade coletiva da massa e opta por não refletir sobre sua condição já é um posicionamento adotado pelo sujeito diante das possibilidades que se apresentam a ele.

Contudo, o que é mais importante para as entrevistadas se constituírem em verdadeiras policiais militares do operacional e construírem solidamente a profissão de policiais femininas é a reflexão e o posicionamento crítico que elas devem assumir diante desse processo. A questão do policiamento feminino ainda não está fechada. Há diversas dúvidas sobre o número do efetivo feminino ideal, sobre o tipo de funções que elas devem desempenhar, sobre o tipo de postura que devem adotar no trabalho, entre outras. Diante de tantas perguntas, mostra-se necessário o questionamento, a discussão, a reflexão. O que não tem ocorrido na PM.

A mulher tem capacidade para fazer qualquer coisa. Então, tem que acabar com isso mesmo e abrir as portas mesmo. Eu acho que o concurso tem que ser mais amplo e justo, né. De entrar quem for mais preparado, quem tem mais capacidade independente do sexo. Nossa superação, no caso de uma mulher, é a cada dia a gente conseguir mostrar que conseguimos fazer todo o tipo de serviço que os masculinos fazem. (Efem 27)

Quando as mulheres entraram na Polícia, elas abriram um espaço em um território predominantemente masculino. Elas queriam conquistar esse espaço e deixar a marca feminina, para que, posteriormente, elas pudessem ser reconhecidas e se reconhecerem

como policiais. Entretanto, muitas ainda não têm consciência da sua contribuição como mulheres para a organização, pois esse espaço delas ainda está sendo construído.

Essa situação por que passam as mulheres no policiamento operacional é característica do período da Modernidade Tardia que, segundo Hall (1999), é atravessado por diferentes visões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes posições de sujeito. Nesse caso, ao mesmo tempo em que as transformações sociais podem despertar nas policiais maior questionamento e reflexão, podem também fazer com que elas se conformem e se integrem cada vez mais à identidade coletiva promovida pela Polícia Militar. Na primeira situação, as policiais podem chegar realmente à construção de um novo perfil para o policiamento feminino. Porém, no segundo caso, elas deverão, cada vez mais, tentar reproduzir comportamentos masculinos, permanecendo mais na heteronomia do que na autonomia (ENRIQUEZ, 1994).

Na construção de suas identidades como policiais militares, por conseguinte, elas podem tanto desconstruir estereótipos sociais e culturais há tempos construídos, tornando possível a transposição de barreiras, como também alimentar esses estereótipos agindo, de acordo com Belle (1993), em conformidade com o gênero. São possibilidades de ação, estratégias, que se apresentam a elas no campo de poder da Polícia Militar.

A gente entrou na PM para conquistar um espaço que era marcadamente masculino. Segundo, porque é mais um campo de trabalho novo que a gente quer experimentar para a gente poder imprimir a nossa marca. Eu acho que ainda a gente está nesse processo de conquistar o espaço de maneira digna. Que a gente possa ser reconhecida como policial feminina e, a partir desse espaço, ter um reconhecimento à altura do nosso trabalho. Sem que exista o fato de a gente só estar em determinado cargo porque a gente é mulher. A gente é mulher sim, mas a gente é mulher e a gente é profissional; e, na medida em que a gente é profissional, a gente pode optar por qualquer posto que esteja adequado à nossa condição física e por aí fora. (Efem 26)

A reflexão sobre a condição feminina na Polícia ainda é incipiente em determinados quesitos, como, por exemplo, na questão do número de vagas destinadas às mulheres e também sobre outras possibilidades de inserção que existem para as policiais femininas. Entretanto, percebe-se um momento de transformações iminentes da realidade subjetiva no que se refere à questão de gênero.

Para Berger e Luckmann (1966), as socializações primária e secundária sobre os papéis masculinos e femininos são questionadas com a entrada de mulheres no mercado de trabalho. Porém, é necessária a existência de um campo social propício à mudança em que se comece a trabalhar a re-socialização de seus membros e a legitimação dessa nova realidade que emerge. É esse campo de oportunidades para a discussão do gênero que precisa ser promovido na Polícia, conforme destacado por uma policial.

A policial, ela vai se perceber, essa questão da subjetividade, ela vai ser mais tardia ou não, dependendo das oportunidades que ela tiver. A gente não sente mais para uma coisa que eu acho que é fundamental. Que seria realmente pensar o cenário. Qual mulher a Polícia Militar precisa para daqui a 10 anos? Qual vai ser a postura institucional da Polícia para o gênero feminino daqui a 10 anos? [...] Porque não necessariamente a Polícia se faz com músculo. Cada vez mais, está provado isso, que Polícia se faz com neurônios [...] Eu acredito que esses 5% [da lei do efetivo] se sustentam pela desarticulação das policiais. Porque a gente ainda não parou pra discutir isso daí. [...] A Polícia ainda não treinou negociadoras. A gente só tem um grupo de negociadores homens, mas a mulher tem boas estratégias para negociação. Como você não tem força física, você tem que compensar isso de alguma forma, você tem que desenvolver uma habilidade muito grande na negociação. E na ocorrência, o fator crucial é o fator da abordagem. A sua abordagem tem que ser uma abordagem de uma forma mais inteligente, de uma forma mais perspicaz. (Econtext 9)

A construção da identidade de policial militar feminina deve envolver a concepção de que as relações de gênero são construídas socialmente e, como tal, envolvem o estabelecimento e a perpetuação ou transformação de relações de poder na organização. Logo, trata-se de um processo que, para se iniciar, depende mais das policiais do que da

própria Polícia. Aliás, depende de ambas. Ele foi iniciado pela Polícia no momento em que foram abertas as primeiras vagas para mulheres policiais na organização e foi continuado pelas policiais femininas que têm ingressado na PM até hoje e também pelos diversos policiais masculinos que trabalham na PM. Nesse cenário, algumas mulheres ainda tentam reproduzir comportamentos masculinos, mas outras já vêm desenvolvendo mecanismos próprios de gestão.

Nesta última parte da apresentação dos resultados da tese, comentou-se sobre os sistemas de diferenciações que incluem ou excluem as policiais femininas do mundo militar e as formas como as relações de gênero estão institucionalizadas na organização. Foram discutidos os objetivos dessas policiais dentro da Polícia e as estratégias de inserção utilizadas por elas para exercerem o poder na PM. Por fim, tentou-se captar os graus de racionalização pelos quais elas compreendem o campo de poder em que estão inseridas e tentam construir suas identidades como policiais femininas.

Ressalta-se, segundo Brito (2004), que uma transformação da realidade profissional de uma mulher pode modificar a maneira como ela é vista e aceita por si mesma e pelos outros, ou seja, o processo de construção da identidade da policial envolve sua identidade para si e para os outros. Segundo Ciampa (2001), a transformação dessa identidade pode levar também à metamorfose das organizações e das instituições. Assim, a consolidação das identidades das policiais pode acarretar transformações na Polícia Militar. Contudo, esse processo não é e nem nunca será de total consciência das policiais. Com base em Collinson (1992), e reconhecendo-se a subjetividade como componente central das relações sociais que ocorrem no interior das organizações, bem como sua integração com a identidade e com as relações de poder, acredita-se que as policiais devam ser vistas tanto como sujeitos, quanto como objetos da PM, organização que elas ajudam a constituir. Elas

são apenas alguns dos muitos agentes envolvidos na construção social dessa realidade, que possuem, assim como todos os outros agentes, possibilidades de ação.

As possibilidades de ação que se abrem para as policiais representam o seu poder de resistência a e de transformação, ou manutenção, das estruturas do campo de poder da PM. Representam também a manifestação de suas subjetividades no sentido de transitarem e de se inserirem favoravelmente ou não dentro desse campo específico, com suas formas de institucionalização e sistemas de diferenciação próprios. Pois, para Foucault (1995), a relação de poder pode estar inscrita em um campo de possibilidades que se apóia em estruturas permanentes. Contudo, essas relações só existem em ato, quando exercidas por uns sobre outros. Foi com base nessa visão que se pretendeu analisar as relações de gênero na PM, entendendo as relações de poder inscritas no campo da organização, com suas estruturas específicas.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese que se defendeu com esta pesquisa é a de que se deve adotar uma perspectiva politizada para o estudo do gênero nas organizações, a qual permita captar diferentes possibilidades de interação entre homens e mulheres. Essas possibilidades de interação devem extrapolar a visão simplificadora do homem como dominador e da mulher como dominada e apreender as organizações como espaços em que homens e mulheres são capazes de articular, negociar e contestar suas relações de acordo com os interesses em jogo.

Na defesa da tese, estudou-se as relações de gênero e a subjetividade com base nas relações de poder vivenciadas por mulheres policiais que atuam no policiamento operacional na região do Oitavo Comando Regional da Polícia Militar de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se identificar as estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder que envolve a Polícia Militar; conhecer aspectos das estruturas mentais (*habitus*) das policiais pesquisadas, relacionados à sua socialização antes e depois de entrarem para a Polícia; caracterizar o trabalho operacional feminino no oitavo comando regional da Polícia Militar mineira; identificar os sistemas de diferenciações, as formas de institucionalização, os tipos de objetivos, e as modalidades instrumentais adotadas (estratégias de inserção) pelas policiais quando do exercício do poder na organização; e compreender os graus de racionalização que envolvem as relações de poder e gênero que as policiais pesquisadas vivenciam e o seu papel como sujeitos nessas relações.

Na escolha do caso para a pesquisa, considerou-se o pressuposto de que a Polícia Militar pode ser considerada como uma espécie de “gueto masculino”, por ter admitido o ingresso de mulheres em seus quadros somente a partir do ano de 1981, apesar de já possuir

mais de 200 anos de história. A inserção de mulheres nas atividades de policiamento operacional é mais difícil na organização, já que no desempenho dessas atividades, enfatiza-se o modelo de policial herói, valorizando a masculinidade e a virilidade como capacidades de expressão do poder do policial, qualidades essas não detidas pelas policiais femininas. Foi percebido, portanto, que as policiais femininas do policiamento operacional representam uma minoria e que seu trabalho sofre muitos questionamentos na organização. Por outro lado, a inserção da mulher na PM é defendida como uma forma de tornar a organização mais humana e ajudar nos processos de mudança que se tem tentado introduzir na Polícia Militar.

Diante dessa situação, as policiais se inserem em um espaço social com normas específicas já institucionalizadas, são socializadas para entender o funcionamento desse campo, mas carregam dentro de si todas as experiências anteriores por que já passaram. Elas enfrentam dificuldades e limitações, mas, ao mesmo tempo, lhes são oferecidas oportunidades e possibilidades de exercer o poder e de contribuir no processo de transformação da organização.

Acredita-se, portanto, que no caso das policiais militares do policiamento operacional da Polícia Militar de Minas Gerais, obteve-se uma oportunidade rica no que se refere ao estudo das transformações das relações de gênero e de poder em um espaço organizacional.

Na perspectiva analítica proposta, buscou-se captar as relações de poder mediante a identificação das estratégias utilizadas para o exercício do poder e para se resistir a esse exercício, ou seja, buscou-se observar a maneira como as policiais procuram agir sobre a ação dos outros na organização. Para delimitar esse nível microfísico de análise concebido por Foucault (1979; 1995), partiu-se da noção de campo de poder proposta por Bourdieu

(2001). Nesse campo, os agentes interagem entre si, com base em suas estruturas mentais, ou *habitus*, e com as estruturas do campo, formadas pela cultura, os ritos, os discursos, as práticas sociais, entre outros elementos.

A justificativa para a concepção da Polícia Militar como um campo de poder em que ocorrem as relações entre homens e mulheres policiais se embasa no fato que as características próprias da organização, seus sistemas de diferenciação e suas formas de institucionalização vão influenciar nas estratégias de poder e nos tipos objetivos traçados pelos agentes que agem nesse campo. Além disso, vão influenciar, também, nos tipos de capital simbólico a serem valorizados e negociados por esses agentes quando do exercício do poder.

Concebeu-se que tanto os policiais masculinos como as policiais femininas possuem liberdade de ação e de escolha dentro das possibilidades que se apresentam a eles no campo de poder. Ou seja, mesmo sob a influência de determinadas características institucionais, organizacionais, bem como do tipo de socialização ao qual os agentes tenham sido submetidos, esses mesmos agentes são capazes de produzir conhecimento acerca do contexto e de agirem ativamente no sentido de exercerem poder em determinadas situações.

Nesse sentido, as relações de poder foram consideradas um “eixo” comum para a análise das relações de gênero, sendo o gênero concebido como construído socialmente pelas relações sociais desenvolvidas entre os seres humanos. Entre essas relações, destacam-se as relações de poder, as quais permitiram mapear semelhanças, diferenças, limites e transformações no que se referiu às relações de gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais.

O estudo do trabalho das policiais femininas no contexto atual envolve compreender as possibilidades de as mulheres tentarem sustentar novas posições de poder na hierarquia

da instituição para transformá-la. Esse tipo de posicionamento envolveu a recuperação do papel do sujeito humano na dinâmica social e, conseqüentemente, a interligação entre relações de gênero, relações de poder e subjetividade. A utilização dessas dimensões de análise implica reconhecer que o fenômeno estudado envolve muito mais do que as limitações femininas no trabalho, o preconceito contra a mulher ou a dominação masculina : envolve as possibilidades de exercício de poder e de resistência existentes para cada um no campo de poder da organização.

Acerca das estruturas objetivas e subjetivas do campo de poder que envolve a Polícia Militar, verificou-se um sistema de princípios muito fortes na organização no sentido de perpetuar essas estruturas e manter os sistemas de diferenciações nas mentes dos seus membros. Esse sistema está embasado no processo de socialização dos policiais masculinos e femininos e no regulamento disciplinar. Da mesma forma, a preservação da hierarquia de gênero entre homens e mulheres também é mantida pela limitação do contingente em 5% do total do efetivo, o que, conseqüentemente, também limita a ascensão feminina a postos mais altos da hierarquia.

O perfil ideal do policial militar masculinizado também é perpetuado na organização pela prática predominante de formas de policiamento tradicionais, em detrimento de formas mais modernas, como o policiamento comunitário, por exemplo. Contudo, a ordem estabelecida no campo de poder organizacional tem tido sua legitimidade ameaçada tanto pelo ambiente externo, sob a forma de críticas da sociedade ao sistema tradicional de segurança pública, como pelo ambiente interno, com o ingresso de mulheres e homens com maior qualificação formal e objetivos diferenciados dos daqueles policiais que entraram para a Polícia há mais tempo. Essa crise dos métodos de policiamento

tradicionais e o questionamento do perfil de policial repressor, portanto, mostram-se como uma oportunidade ao ingresso de policiais femininas na PM.

O policiamento feminino foi adotado como forma de a Polícia acompanhar a evolução de outras organizações no que se refere à incorporação de mulheres e também como uma tentativa de modernização da imagem da PM e de aproximação com a comunidade. Para as policiais, as funções disponíveis são de assistentes sociais, secretárias ou relações públicas; seu trabalho foi idealizado, porém, sua inserção não foi devidamente planejada, o que fez com que optassem pela profissão sem saber realmente o que as esperava. Para muitas policiais, a escolha pela profissão não é vocacional, mas está ligada à necessidade de arrumar emprego, à busca por independência, ou à influência da família.

A socialização primária em famílias de militares e o período de estudos em colégios de origem militar reforçam o processo de socialização da organização e favorecem a adaptação das policiais à Polícia. Esse processo de socialização por que passam as policiais é tão marcante que elas passam a encarar a PM não só como profissão, mas como a história de suas vidas.

A identidade coletiva de militar inculcada nos *habitus* das policiais é tão forte que as faz mudar as amizades e os lugares que costumavam frequentar. Em alguns momentos do processo de socialização como policiais, elas são homogeneizadas aos homens como forma de esconder as diferenças relacionadas ao gênero. Esse processo resulta para muitas delas numa espécie de masculinização. De fato, verificou-se que o posicionamento inicial da PM com a entrada da mulher foi realmente este: o de tentar igualá-la totalmente aos homens, pois elas iriam ocupar um papel que era masculino.

O trabalho das policiais femininas do operacional da PMMG está marcado pelas relações de poder e de gênero, seja em seu cotidiano, seja nos relacionamentos que elas estabelecem, na relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal ou nas dificuldades que elas enfrentam no exercício de sua função. Para serem avaliadas como boas profissionais operacionais, as policiais ainda dependem de se comportarem como homens e, apesar do caráter masculinizado de algumas atividades no policiamento operacional, muitas policiais ainda preferem estar envolvidas com essas atividades, porque elas são mais valorizadas dentro da organização.

Nas disputas no campo de poder da PM e também no âmbito familiar, a habilidade política é um capital essencial para as policiais adquirirem, a fim de possibilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal, visto que não estão dispostas a abrir mão de suas profissões.

Sobre as formas de institucionalização na PM, grande parte delas envolve a imagem da organização perante a sociedade e seus membros, o regulamento disciplinar, a estrutura hierárquica, o processo de socialização na cultura militar, a Lei do Efetivo e o processo de trabalho das policiais. Quanto aos sistemas de diferenciação, os aspectos que igualam as policiais femininas aos masculinos estão muito relacionados aos valores reforçados pela organização policial militar, já os aspectos que as diferenciam deles podem ser atribuídos, em sua maioria, ao gênero.

Entre os objetivos das policiais na Polícia Militar, foram verificados, principalmente, aqueles relacionados à carreira, à necessidade de qualificação e à vontade de serem professoras nos cursos de formação da PM.

As estratégias de luta adotadas pelas policiais no campo de poder da Polícia são uma modalidade de se analisarem as relações de poder. Uma das estratégias adotadas por

muitas policiais é a tentativa de se igualar aos homens ou de superar seus padrões de desempenho. Em outra estratégia destacada, observou-se uma outra face da disputa por poder na organização: o exercício do poder pela sedução. Assim, na PM, algumas policiais tentam agir como homens, outras buscam formas de explorar suas diferenças como potencialidades. Verificou-se que as policiais femininas começam a aprender a “jogar” os “jogos de poder” e entender que o seu exercício está na vida cotidiana, nas negociações, e no estabelecimento de objetivos e de alianças para alcançar esses objetivos. A necessidade de se criar um espírito de corpo feminino na organização foi um outro aspecto destacado pelas policiais. Porém, ainda não é esse espírito que predomina entre elas.

No desenvolvimento das análises da tese, percebeu-se como a identidade e as relações de poder estão interligadas, pois, a partir do momento em que as policiais femininas são identificadas como policiais pelos outros, elas obtêm a legitimação de que precisam para exercer o poder. As resistências oferecidas pelas policiais femininas ao exercício do poder masculino na organização estão relacionadas ao questionamento e ao nível de consciência que elas desenvolvem acerca dessas relações na Polícia.

Nesse sentido, acredita-se que as policiais devam ser vistas tanto como sujeitos quanto como objetos da Polícia Militar, organização que elas têm ajudado a constituir. Elas são alguns dos muitos agentes envolvidos na construção social dessa realidade, que possuem, assim como todos os outros agentes, possibilidades de ação. Essa é a manifestação da subjetividade e das relações de poder e de gênero que se procurou captar em um espaço empírico específico, mediante a perspectiva analítica proposta.

Independentemente de apresentar respostas para a questão da inserção feminina em uma organização policial militar, o que se pretendeu foi mostrar como a questão é complexa e envolve aspectos que vão além da visão simplificadora, com a qual se procura

apenas entender a posição dos homens como dominadores e das mulheres como dominadas nas organizações.

O problema de pesquisa estudado não é tão determinista. Ele envolve diversas dimensões que precisam ser observadas, tais como os aspectos biológicos, os aspectos culturais, as relações de poder que estão em jogo e a capacidade dos sujeitos de se posicionarem diante dessas relações, o gênero, que é construído socialmente em meio a essas relações sociais, a subjetividade de cada um desses sujeitos e a consciência da mulher acerca de sua situação, bem como a sua identificação com a organização de uma forma mais fácil ou mais difícil.

O que se percebeu foi que a adequação da policial feminina à organização é uma questão cuja complexidade envolve a investigação das dimensões teóricas pesquisadas: a subjetividade e as relações de poder e de gênero. Pelos resultados da pesquisa, permite-se verificar que não se trata de uma inserção impossível como a visão simplificadora parece indicar, ou seja, que as mulheres são mais fracas fisicamente, possuem suas limitações e, portanto, não se adaptam a todas as funções exercidas no policiamento operacional.

Pelos resultados, verificou-se que há diversos perfis de policiais femininas. Algumas preferem as atividades perigosas e de ação, outras gostam mais de atividades preventivas com as crianças e as comunidades, há também aquelas que não gostam do trabalho e estão na PM somente por causa do emprego, bem como, as que possuem grande habilidade de negociação e podem trabalhar como negociadoras, e ainda outras que se adaptaram muito bem às funções gerenciais. É uma infinidade de papéis disponíveis que permitem às policiais se inserirem de diversas formas na organização e construírem sua profissão com base em uma série de elementos diferenciados.

A realização desta pesquisa, portanto, se apresenta como uma resposta sobre os campos de análise das relações de gênero nas organizações e não como uma resposta ao problema da inserção feminina no policiamento operacional em si. Contudo, pelo mapeamento do campo de poder da Polícia Militar e das relações de poder entre homens e mulheres nesse campo, permitem-se algumas inferências sobre a questão do policiamento feminino no operacional. Uma delas é que não se pode ignorar o papel das policiais como sujeitos na sua inserção na PM e também que a elas se apresentam inúmeras possibilidades de ação dentro do campo de poder organizacional. A coleta de dados específicos sobre o contingente feminino na organização e a promoção de mais discussões relacionadas ao gênero podem funcionar como meios de promoverem uma maior reflexão sobre o tema e, possivelmente, auxiliar na consolidação da profissão de policiais militares femininos.

Como uma característica própria ao método do estudo de caso, a possibilidade de generalização desta pesquisa fica limitada, pois trata-se de uma investigação em apenas uma região da Polícia Militar de apenas um estado: Minas Gerais. O contexto atual em que o estudo foi desenvolvido, com seus aspectos históricos, também deve ser observado. Contudo, o caso apresentado serviu para testar a teoria proposta, o que Yin (1989) denomina de generalização analítica. Além disso, pelos resultados de um único estudo de caso pode-se estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas.

As limitações de tempo e a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa também se mostraram como impossibilitadoras da ampliação do uso de algumas técnicas, como a realização de grupos de foco, que haviam sido propostos no projeto inicial. Contudo, acredita-se que as várias técnicas de coleta de dados utilizadas, como as entrevistas, questionário, pesquisa documental, observação, e história oral temática, permitiram maximizar os resultados do estudo realizado.

Como novas propostas de pesquisa sobre o tema, sugere-se a aplicação da proposta analítica desta tese em outros casos, ou seja, em outras organizações. Diferentemente de uma organização militar, em uma organização predominantemente feminina ou organização gerenciada por mulheres, pode-se obter resultados bem diferenciados no que se refere ao campo de poder, bem como às relações de poder nesse campo. Esses resultados podem servir como forma de comparação aos resultados obtidos nesta pesquisa.

Dentro da própria Polícia Militar, é possível aprofundar os resultados desta pesquisa direcionando-os para a questão da profissionalização das policiais e das amplas possibilidades que se abrem para elas nesse sentido. Além de ser possível um estudo comparativo com as policiais que trabalham somente nas atividades-meio da Polícia, como nos serviços administrativos, ou no quadro de especialistas, como entre as médicas, enfermeiras, psicólogas ou membros da banda de música.

Na perspectiva defendida nesta tese, procurou-se vislumbrar muito mais do que as limitações e o preconceito sofridos pelas mulheres no mercado de trabalho. O que foi defendido foi o fato de que o trabalho feminino tem transformado algo mais do que apenas o ingresso das mulheres no mundo público. Ele tem revolucionado a vida de homens, mulheres e da sociedade como um todo.

Percebe-se, portanto, como a historicidade influencia na interpretação dos fatos. Há alguns anos, ninguém cogitaria na presença de mulheres na Polícia. Mas hoje, com a busca por direitos iguais entre homens e mulheres e com a ocupação crescente de mulheres em diversas áreas profissionais, a mulher policial se tornou uma verdade, uma profissão real. São esses tipos de contradições que se deve buscar na realidade que se apresenta. Não se deve tomar o que se apresenta como “medida de todas as coisas”, como fatos certos e indiscutíveis, como conclusões finais. Deve-se buscar conscientemente novas identidades

de acordo com as condições históricas, sociais e materiais vigentes. pois a realidade é construída socialmente.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, C.L.; MACHADO, E.P. Sob o signo de Marte: modernização, ensino e ritos da instituição policial militar. **Sociologias**, Porto Alegre, v.3, n.5, jan./jun. 2001. p.214-237.
- ALBUQUERQUE, L.M. de et al. **Análise sobre policiais militares femininos na PMMG**. 1989. (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais).
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALVES, A.J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. [S.l.: s.n.], 1991. Mimeo.
- ALVES, D.B. **Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina**. Salvador, BA: Dankat, 1997.
- ALVES, S. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p.51-70.
- ALVESSON, M.; BILLING, I.D. **Understanding gender in organizations**. London: Sage, 1997.
- BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1999. CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229p.
- BATELMAN, S.; SNELL, B. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo**. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. (Primeira Edição: 1949).
- 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**, v.19, n.5, p.787-806, Berlin, 1998.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1966. 247p.
- BERTERO, C.O. Editorial. **RAE Executivo**, v.5, n.2, maio/jun. 2006.

BETIOL, M.I.S. **O feminino**: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida. 1998. 189p. Tese (Doutorado em Psicologia Social)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 1998.

BETIOL, M.I.S. 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. 1CD-ROM.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.

BORGES, M.N. **Avaliação de desempenho dos bombeiros femininos do Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2000. Monografia (Especialização em Segurança Pública)-Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte. 2000.

BOURDIEU, P. Novas reflexões sobre a dominação masculina. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D.E.; WALDOW, V.R. (Org.). **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996a. p.28-40.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996b.

BOURDIEU, P. Conferência do prêmio Goffman: a dominação masculina revisitada. In: LINS, D. (Org.). **A dominação masculina revisitada**. Campinas, SP: Papirus, 1998. p.11-27.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159p.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 322p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho e Identificação Profissional. **Revista Anual de Informações Sociais – RAIS**, Brasília, 1988-2004. CD-ROM.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Organização Internacional do Trabalho. **8 de março** – Dia Internacional da Mulher. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.mte.org.br>>. Acesso em 10 mar. 2006.

BRITO, M.J. de. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P & D na Embrapa. 2000. 261p. Tese (Doutorado)-FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000

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.

- BRITO, M.J.de; BRITO, V.G.P.; CAPPELLE, M.C.A. A prática da avaliação de desempenho por resultados: a liturgia do poder disciplinar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. CD-ROM.
- BRITO, M.J.M. **O enfermeiro na função gerencial:** desafios e perspectivas na sociedade contemporânea. 1998. 176p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem)-Escola de Enfermagem da UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 1998.
- BRITO, M.J.M. Interfaces da mudança e dos modos de gestão na rede hospitalar privada de Belo Horizonte: caminhos e descaminhos na ótica da gerente-enfermeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- BRITO, M.J.M. **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte.** 2004. 393p. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.
- BRUSCHINI, C.O. Trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Estudos Feministas**, v.2, p.179-199, 1988.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis:** elements of the sociology of corporate life. London, Heinemann, 1979.
- BUTLER, P.E. **Self-assertion for women.** San Francisco/CA: Harper e Row, 1981.
- CÀLAS, B.; SMIRCICH, L. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S. et al. **Handbook of organization studies.** London: Sage, 1996.
- CALAZANS, M.E. Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. **São Paulo em Perspectiva**, v.18, n.1, p.142-150, 2003
- CAPPELLE, M.C.A. **A dinâmica do poder no espaço organizacional:** uma análise das práticas de gestão da força de trabalho. 2002. 117p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2002.
- CAPPELLE, M.C.A.; CRAMER, L.; PAULA NETTO, A. Relações de gênero na polícia: a construção das representações sociais do masculino e do feminino em uma organização militar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

CAPPELLE, M.C.A.; SILVA, A.L.; VILAS BOAS, L.H.; BRITO, M.J. Relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, n.36, v.2, p.253-276, mar./abr. 2002.

CAPPELIN, P. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: _____. **Assessoria, trabalho e políticas públicas**. 2.ed. [S.l.]: CFEMEA/ELAS, 1996.

CARVALHO, M. da P.F. dos S. de; CARVALHO, J.L.F. dos S. de; CARVALHO, F.A.A. de. O ponto de vista feminino na reflexão ética: histórico e implicações para a teoria de organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 16p.

CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999. 100p.

CHANLAT, J.F. Prefácio. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p.19-21.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, n.6, v.1, p.1-22, 1972.

CIAMPA, A. da C. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CLEGG, S.R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.32, n.5, nov./dez. 1992.

CLEGG, S.R. **Frameworks of power**. London: Sage, 1993. 297p.

CLEGG, S.R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

COHEN, D. Até onde chegam as mulheres? **Exame**, São Paulo, jan. 2001.

COHN, G. **Crítica e resignação**: fundamentos da sociologia de Max Weber. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

COLLINSON, D.L. **Managing the shopfloor**: subjectivity, masculinity and workplace culture. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.

COLLIOT-THÉLÈNE, C. **Max Weber e a história**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. **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)-Faculdades de Ciências Econômicas e Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 2004.

COSTA, S.G. da. **Assédio sexual: uma versão brasileira.** Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.A.; HEJAN, J.B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly.** Ithaca, v.43, June 1998.

CRAMER, L.; BRITO, M.J.; CAPPELLE, M.C.A. As representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

CRAMER, L.; BRITO, M.J.; CAPPELLE, M.C.A. **Relações de gênero no espaço organizacional.** Lavras: UFLA, 2004. 153p.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural.** Brasília: UnB, 1981. 450p.

CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva.** México: Alianza Editorial Mexicana, 1990. 392p.

CRUZ, M.V.G. da. **Para administrar a ordem pública e a aplicação da lei: formas de policiamento em uma perspectiva comparada Brasil – Estados Unidos – uma análise das experiências e Belo Horizonte, M.G. e Washington, D.C. 2005. 389p.**Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG 2005.

D'ARAÚJO, M.C. Mulheres e questões de gênero nas Forças Armadas brasileiras. In: SEMINARIO SOBRE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN EN ESTUDIOS DE SEGURIDAD Y DEFENSA. 6., 2003, Santiago de Chile. **Anais...** Santiago de Chile: CHDS, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001. 313p.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência.** São Paulo: Atlas, 1987. 118p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **8 de março. Dia internacional da mulher.** São Paulo, 2002a.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Reestruturação produtiva e perfil do trabalhador do setor automotivo de Taubaté.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpago98.html>>. Acesso em: 25 mar. 2002b.

DOMINGUES, I. **Formas de racionalidade e estratégias discursivas das ciências humanas na contemporaneidade.** Belo Horizonte: FAFICH, 2002. (Notas de aulas).

DOMINGUES, I. **Epistemologia das ciências humanas.** Tomo 1: positivismo e hermenêutica – Durkheim e Weber. São Paulo: Edições Loyola, 2004. 671p.

DREYFUS, L.; RABINOW, P. **Michel Foucault:** uma trajetória filosófica (para além do estruturalismo e da hermenêutica). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. 299p.

DUBAR, C. **A socialização:** construção das identidades sociais e profissionais. Portugal: Porto Editora, 1997.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: MACHADO, M.; CASTRO, E.; ARAÚJO, J. N.; ROEDEL, S. (Org.). **Psicossociologia:** análise social e intervenção. Petrópolis: Vozes, 1994.

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**, v.17, n.48. p.173-196, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

FARIA, J.H de. Economia política do poder. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, Recife. 2002.

FERREIRA, J. Interfaces teóricas sobre a construção social do saber. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande, MS, 2001.

FISCHER, R.M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

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.

FONSECA, T.M.G. **Gênero, subjetividade e trabalho.** Petrópolis: Vozes, 2000.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish:** the birth of the prison. London: Penguin, 1977.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979. 295p.

FOUCAULT, M. **Power/knowledge**: selected interviews and other writings by Michel Foucault. Brighton, England: Harvester, 1980.

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.

FOUCAULT, M.A. **Hermenêutica do sujeito**. EWALD, F.; FONTANA, A.; GROS, F. (Ed.). São Paulo: Martins Fontes, 2004. 680p.

FREITAS, M.E. de. Assédio moral e assédio sexual. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.8-19, 2001.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1975.

FUNDAÇÃO GUIMARÃES ROSA. **Integração do sistema de segurança**: uma experiência de Minas. Belo Horizonte, 2003. 12p.

GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GARCIA, F.C. Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais. **RAE**, v.24, n.3, p.55-66, jul./set. 1984.

GARCIA, F.C.; RODRIGUES, M.A.; MUNIZ, R.M. Poder e controle na grande empresa industrial: alternativas metodológicas para a pesquisa qualitativa. **RAE**, v.24, n.4, p.175-185, 1984. (Seção Fórum de Pesquisa em Administração).

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.

GLOBO HORIZONTE. Belo Horizonte: Rede Globo. 2004. Programa televisionado transmitido em 15 de fev. 2004.

GRIFFIN, G.R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1994.

GUBA, E.; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p.105-117.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. 102p.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p.260-289.

HENDERSON, W.; RADO, E.R. Case studies and the teaching of development. **Bulletin**, Sussex, v.11, n.3, p.34-48, jul. 1980.

HIRATA, H. Taller las transformaciones del trabajo: genero, flexibilizacion e insercion laboral feminina. CEM, 1999, Santiago. **Anais...** Santiago, CH, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por amostra de Domicílio-PNAD**: 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003.

IZQUIERDO, M.J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). **Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.

JAY, A. **Maquiavel e gerência de empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

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.

LECHTE, J. **Fifty key contemporary thinkers: from structuralism to postmodernity**. New York: Routledge, 1995. 251p.

LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. **Case research: the case writing process**. Ontario: University of Western Ontario, 1989.

LEIRNER, P. de C. **Meia volta volver: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

LEVY, A. **Ciências clínicas e organizações sociais: sentido e crise do sentido**. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001. 224p.

LIMA, M.A. **A major da PM que tirou a farda**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002. 127p.

LISTGARTEN, S.C. **Diagnóstico identitário da Policial Militar Feminina na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CSAP, 2002. (Série Monografias Premiadas, 2).

LOURO, G.L. Nas redes do conceito de gênero. In: LOPES, M.J.; MEYER, D.E.; WALDOW, V.R. **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

LOURO, G.L. Gênero e magistério: identidade, história, representação. In: CATANI, D. et al. (Org.). **Docência, memória e gênero: estudos sobre formação.** São Paulo: Escrituras, 1997a.

LOURO, G.L. Gênero, sexualidade e poder. In: LOURO, G.L. **Gênero, sexualidade e educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997b. p37-56.

LUKES, S. **O poder: uma visão radical.** Brasília: UnB, 1980.57p.

MADRUGA, L.R. da R. G.; GOMES, C.M.; FLEIG, D.G.; ALTÍSSIMO, J. C.; COSTA, V.F. A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe.** 2.ed. São Paulo: Atena, 1944.

MARCO FILHO, L. de. **História militar da PMMG.** Belo Horizonte: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, 1995. 109p.

MARODIN, M. As relações entre o homem e a mulher na atualidade. In: STREY, M.N. **Mulher, estudos de gênero.** São Leopoldo, RS: 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.

McLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** São Paulo: Cultrix, 1969.

MEIHY, J.C.S.B. **Manual de história oral.** São Paulo: Loyola, 2002. 246p.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas.** Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2003. (Tese de Doutorado)

MELO, M.C.O.L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M.F. (Org.). **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985. p.161-178.

MELO, M.C.O.L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho.** Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1991, 411p. Tese (Concurso Prof. Titular).

MELO, M.C.O.L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

MELO, M.C.O.L. **Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação:** a gerência feminina em instituições financeiras e a construção da liderança em redes organizacionais: relatório de pesquisa integrada. Belo Horizonte: CNPq/UFMG, 2001.

MELO, M.C.O.L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: CLADEA, 37., 2002. **Anais...** Porto Alegre, 2002a.

MELO, M.C.O.L. **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro:** inserção, vivência e desafios. CNPq, 2002b. (Relatório de Pesquisa).

MELO, M.C.O.L. **A gerência feminina:** espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: CNPq, 2003. (Relatório de Pesquisa).

MELO, R.G. de. **O trabalho da mulher na PMMG, face os dispositivos constitucionais.** 1990. 74p. Monografia (Curso Superior de Polícia)-Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 1990.

MEMÓRIA E SOCIEDADE. Nota de apresentação. In: BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 322p.

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**, v.12, n.1, p.94-112, 2002.

MEYER, D. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES, M.J.M.; MEYER, D.; WALDOW, V.R. (Org.). **Gênero e saúde.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p.41-51.

MEYER, D. A dúvida como postura intelectual: uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na Enfermagem. **Nursing Edição Brasileira**, v.1, n.1, jun. 1998.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 269p.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Strategic Management Journal**, v.9, n.2, 1983.

MISOCZKY, M.C.A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MISOCZKY, M.C.A. O poder na metáfora do jogo: uma leitura de Bourdieu e Matus influenciada por Gadamer. In: MISOCZKY, M.C.A. **O campo da saúde após a Constituição de 1988**: uma narrativa de sua produção social. Porto Alegre: Dacasa, 2002.

MONJARDET, D. **O que faz a polícia**: sociologia da força pública. São Paulo: USP, 2003.327p.

MORGAN, G. **Beyond method**: strategies for social research. California: Sage, 1983a. 424p.

MORGAN, G. Research as an engagement: a personal view. In: _____. **Beyond method**: strategies for social research. California: Sage, 1983b. p.11-18.

MORIN, E. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, D.F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p.45-55.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998. 350p.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J.L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000. 195p.

MUNIZ, J. de O. **Ser policial é sobretudo uma razão de ser**: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 1999. Tese (Doutorado)-Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1999.

MURARO, R.M.; BOFF, L. **Feminino e masculino**: uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MURRAY, D.J. Case study as form of enquiry. **Social Sciences**, London, 1974. p.165-172, 1974.

MUSUMECI, L.; SOARES, B.M. Polícia e gênero: presença feminina nas PMs brasileiras. **Boletim Segurança e Cidadania**, v.2, n.4, abr. 2004..

MUZART, Z.L. Uma espiada na imprensa das mulheres no século XIX. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v.11, n.1, 2003.

NEVES, G.S. das; SILVA, M.P. de A.; SOARES, N.J. **O ajustamento do PM FEM na PMMG**. 1989. 85p. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais)-Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1989.

OLIVEIRA, S.L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R.C.M.; DALFIOR, S.D.R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

PAHL, R. **Depois do sucesso** – ansiedade e identidade *fin-de-siècle*. São Paulo: UNESP, 1997.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods.** London: Sage, 1990. 532p.

PAULA NETTO, A.; CAPPELLE, M.C.A.; VILAS BOAS, L. H. B. “Na rua da amargura?” O significado da perda do emprego para mulheres. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PEREIRA, M.D. (Ed.). **Polícia feminina: novo horizonte na polícia militar.** Belo Horizonte: Santa Edwiges, 1981. 50p. (Edição Comemorativa da 1ª turma de 3º sargentos PM femininos da PMMG).

PERROT, M. Ponto de vista 2. Cinquenta anos depois de O segundo sexo, a quantas anda o feminismo na França? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v.11, n.2, p.513-521, jul./dez. 2003.

PETERS, T. 50 lições de liderança – produto escasso. **Você S.A.**, maio 2001.

PETERSON, L.W.; ALBRECHT, T.L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v.8, n.2, p.168-182, June 1999.

PETTIGREW, A.M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organizations**, v.7, n.2, p.78-87, 1977.

PFEFFER, J. **Power in organizations.** Marshfield, MA: Pitman, 1981.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS nº 05, de 11 de maio de 2006a.** Concurso Público para Provimento de Vagas no Quadro de Oficiais de Saúde (QOS) da Polícia Militar de Minas Gerais para o ano de 2005.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS, nº2 de 01 de fevereiro de 2006.** Concurso público para provimento de cargo de soldado de 1ª classe da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: PMMG, 2006b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS, nº4 de 11 de maio de 2006.** Concurso público para provimento de cargo de 2º tenente da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: PMMG, 2006c.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Histórico.** Belo Horizonte. 2005. Disponível: <<http://www.pmmg.mg.gov.br>> Acesso em: 10 jul. 2005.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Regulamento disciplinar da Polícia Militar (R=116).** Belo Horizonte, 1996.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **DOPM nº 008/87 – CG – Emprego de Policiais-Militares Femininos.** BGPM nº 035, 19 de fevereiro de 1987.

PUTNAM, L.L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L.L.; PACANOWSKY, M.E. (Ed.). **Communication and organizations: an interpretive approach.** Newbury Park, CA: Sage, 1983.

QUEIROZ, M.I.P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMON, Olga de Moraes (Org.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil).** São Paulo: Vértice, 1988. p.14-43.

REED, M. **Sociologia da gestão.** Oeiras: Celta, 1997. 167p.

ROCHA, L.E.; DEBERT-RIBEIRO, M. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. **Revista de Saúde Pública**, v.35, n.6, 2001. Disponível em: <<http://scielo.br/scielo>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

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: USP, 2002. p.27-55.

ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001. p.219-239.

RUBIN, H. **A princesa: Maquiavel para mulheres.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANTOS, B. de S. **Um discurso sobre as ciências.** 8.ed. Porto: Edições Afrontamento, 1996. 59p.

SAINSAULIEU, R. **Sociologia da empresa.** Organização, cultura e desenvolvimento. Tradução de Armando Pereira da Silva. Lisboa: Instituto Piaget, 1997. 530p. Título original: Sociologie de L'enterprise.

SARUP, M. **An introductory guide to post-structuralism and postmodernism.** New York: Harvester Wheatsheaf, 1993. 206p.

SCHEINHOLTZ, D. (Ed.). **Cracking the glass ceiling: strategies for success**. New York: Catalyst, 1994.

SCHINITMAN, D.F. Introdução: ciência, cultura e subjetividade. In: SCHINITMAN, D.F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p.8-21.

SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

SEGNINI, L.R.P. Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

SEMINARIO NACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1., 2000, Brasília. Brasília: INEP, 2003.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.43, n.2, p.397-428, jun, 1998.

SILVA, A.L.; VILAS BOAS, L.H.B; BRITO, M.J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais..** Campinas, SP: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

SILVA NETO, S.A. da. Cultura organizacional da Polícia Militar de MG: uma visão diagnóstica. **O Alferes**, Belo Horizonte, v.13, n.45, p.13-69, abr./jun. 1997.

SITYA, C.V.M. **A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar**. Frederico Westphalen, RS: URI, 1995.

SKOLNICK, J.H.; BAYLEY, D. **Nova polícia: inovações na polícia de seis cidades norte-americanas**. São Paulo: USP, 2001. (Série Polícia e Sociedade, 2).

STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p.236-242.

SECRETARIA DE TRABALHO DO DISTRITO FEDERAL. 2004. **Emprego e renda**. Disponível em: <<http://www.trabalho.df.gov.br/empr/index.htm>> Acesso em: 18 maio 2005.

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v.32, n.3, p.62-69, 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 São Paulo**, 09 ago. 2001. Disponível em : <http://www.luizeduardosoares.com.br/docs/pm_causas_crise.doc>. Acesso em: 18 maio 2006.
- SOARES, L.E.; SENTO-SÉ, J.T. Estado e segurança pública no Rio de Janeiro: dilemas de um aprendizado difícil. **Projeto MARE-CAPES – Reforma do Estado e Proteção Social, Subprojeto Segurança Pública**. Rio de Janeiro, 2001.
- SOUZA, E. **Polícia comunitária em Belo Horizonte: avaliação e perspectivas de um programa de segurança pública**. 1999. Dissertação (Mestrado em Sociologia)-FAFICH, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 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)-Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 2001.
- SUNG, J.M.; SILVA, J.C. **Ética e relações de gênero: conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- THIRY-CHERQUES, H.R. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnicos das organizações brasileiras. **RAP**, Rio de Janeiro, v.37, n.2, p.477-511, mar./abr. 2003.
- THOMPSON, P. **A voz do passado; história oral**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource Management. **Academy of Management Review**, v.8, n.3, p.518-545, 1993.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 176p.
- TUANA, N. **Women and the history of philosophy**, a volume in the Paragon issues in philosophy series. New York: Continuum/Paragon House, 1992.
- TURATO, E.R. **Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. 685p.
- VEJA. Elas venceram. São Paulo, nov. 2000.

VERENA, A. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Contemporânea do Brasil, 1990.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

VIEIRA, M.M.F.; MISOCZKY, M.C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

VILAS BOAS, L.H.B.; PAULA NETTO, A.; CRAMER, L. Representações da diferenciação e assimetrias de gênero no espaço organizacional: um estudo no setor de vendas de veículos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

WACQUANT, L.J.D. Toward a social praxeology: the structure and logic of Bourdieu's sociology. In: BOURDIEU, P.; WACQUANT, L.J.D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: Chicago University, 1992.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. Esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, 1944. 1245p. Original em alemão: *Wirtschaft und gesellschaft, grundriss der verstehender soziologie*.

WEBER, M. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1970. 124p. Original em alemão: *Wissenschaft als beruf e Politik als beruf*.

WUENSCH, A.M. Passado e presente. E o futuro? **Textos UnB Agência**. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.unb.br/acs/unbagencia/ag0305-05.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2006.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1989.

ANEXOS

ANEXO A

QUADRO DE PRAÇAS FEMININAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

| Unidade | CATEGORIA | SUBTEN | PRAÇAS QPPM | | | | SD 1CL | SD 2CL | TOTAL |
|--|-----------|--------|-------------|------|------|------|--------|--------|-------|
| | | | 1SGT | 2SGT | 3SGT | CABO | | | |
| 1 PEL TM/1 CIA TM/1BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 2 PEL TM/1 CIA TM/1BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | 2 | | 3 | |
| 3 PEL TM/1 CIA TM/1 BPM/8 RPM | QPPM | | 1 | | | | | 1 | |
| 4 PEL TM/1 CIA TM/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 1 PEL/1 CIA TM/1 BPM/8 RPM | QPPM | | 1 | | | 2 | 1 | 4 | |
| 2 PEL/1 CIA TM/1 BPM/8RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 1 PEL ESP/3 CIA ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 4 PEL PM/3 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | 1 | | | | | | 1 | |
| 5 PEL/3 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 7 PEL PM/3 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 1 PEL PM ESP/4 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 2 PEL PM/4 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 3 PEL PM/4 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 5 PEL PM/4 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | 1 | 2 | |
| 6 PEL PM/4 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 2 PEL PM/ 5 CIA PM ESP/ 1BPM/ 8RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 3 PEL PM/5 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/5 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 5 PEL PM/5 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | 1 | | | | 1 | |
| 6 PEL PM/5 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 7 PEL PM/5 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | 1 | 2 | |
| 1 PEL PM ESP/6 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 2 PEL PM/6 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | 1 | 2 | |
| 3 PEL PM/6 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/6 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL PM/6 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 1 PEL PM/7 CIA TM/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/10 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 6 PEL PM/10 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 1 PEL PM ESP/10 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 2 | | 2 | |
| 2 PEL PM/11 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 3 PEL PM/11 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | 1 | |
| 4 PEL PM/11 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | 2 | 3 | |
| 5 PEL PM/11 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | 2 | |
| 1 PEL PM ESP/11 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 1 PEL PM ESP/12 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/12 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 4 PEL PM/126 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | 2 | |
| 3 PEL TM/13 CIA TM/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL TM/13 CIA TM/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 2 PEL/13 CIA TM/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 6 PEL/14 CIA ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | 1 | | | | 1 | | 2 | |
| 1 PEL ESP/14 CIA ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 2 | | 2 | |
| 7 PEL PM/15 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 2 PEL PM/15 CIA ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | 1 | |
| 6 PEL PM/15 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | 1 | | | | | | 1 | |
| 3 PEL PM/16 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/16 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 2 | | 2 | |

QUADRO DE PRAÇAS FEMININAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

(CONTINUAÇÃO)

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
| 6 PEL PM/16 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | | 1 | |
| 5 PEL PM/18 CIA PM ESP/13 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| P-1/EM/13 BPM/13 BPM/8 RPM | QPPM | | 1 | | 1 | 1 | | | 3 | |
| 3 PEL TM/19 CIA TM/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| 5 PEL TM/19 CIA TM/16 BPM/8 RPM | QPPM | | 1 | | | | | | 1 | |
| 1 PEL PM/19 CIA TM/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | | 2 | |
| 4 PEL PM/20 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| 3 PEL/22 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL/22 CIA ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| 7 PEL PM/22 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 3 PEL PM/23 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | | 1 | 1 | |
| 5 PEL PM/23 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | 1 | | | | | 1 | |
| 6 PEL PM/23 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | 1 | | 2 | |
| 3 PEL PM/24 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL PM/24 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| 1 PEL TM/123 CIA TM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | | 2 | |
| 2 PEL TM/123 CIA TM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | | 2 | |
| 1 PEL TM/123 CIA TM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | | 2 | |
| 2 PEL/123 CIA TM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 2 PEL PM/124 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL PM/124 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 4 PEL PM/125 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 5 PEL PM/125 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | | | 1 | |
| 3 PEL PM/127 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 5 PEL PM/127 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | 1 | | 2 | |
| 3 PEL PM/128 CIA PM/22 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 1 PEL TM/2 CIA TM/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | 1 | 1 | | | | 2 | |
| 2 PEL TM/2 CIA TM/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 5 PEL TM/2 CIA TM/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 2 PEL PM/2 CIA TM/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 1 PEL PM ESP/8 CIA ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/8 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL PM/8 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 7 PEL PM/8 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 4 PEL PM/9 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| 6 PEL PM/9 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 2 | | 2 | |
| 2 PEL PM/17 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | 1 | | | 2 | |
| 4 PEL PM/17 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | 1 | | | | 1 | | 2 | |
| 5 PEL PM/17 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | | 1 | | 2 | |
| 1 PEL PM ESP/21 CIA ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | | 1 | |
| 3 PEL PM/21 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | 1 | | | 1 | |
| 4 PEL PM/21 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | 1 | 1 | | | 2 | |
| 5 PEL PM/21 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QPPM | | | | | | 1 | | 1 | |
| SUBTOTAL | | | 4 | 4 | 3 | 25 | 30 | 54 | 1 | 121 |

FONTE: PM-1 Recursos Humanos da PMMG, 2005

ANEXO B

QUADRO DE OFICIAIS FEMININOS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

| Unidade | CATEGORIA | CEL | TEN CEL | MAJ | CAP | 1TEN | 2TEN | TOTAL |
|--|-----------|-----|---------|-----|-----|------|------|-------|
| 6 PEL PM/17 CIA PM E | QOA | | | | | 1 | | 1 |
| P-2/EM/1 BPM/8RPM | QOPM | | | | 1 | | | 1 |
| GAB CMT/34 BPM/8RPM | QOPM | | 1 | | | | | 1 |
| 4 PEL PM/3 CIA PM ESP/1 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| 6 PEL PM/12 CIA PM ESP/5 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 4 PEL/14 CIA ESP/13 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| 6 PEL/14 CIA ESP/13 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| 6 PEL PM/20 CIA PM ESP/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 6 PEL/22 CIA ESP/16 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 23 CIA ESP/16 BPM/8 RPM | QOPM | | | 1 | | | | 1 |
| 5 PEL PM/23 CIA PM ESP/16 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 2 PEL PM/9 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| 6 PEL PM/9 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 7 PEL PM/9 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | | 1 | 1 |
| 5 PEL PM/17 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| 4 PEL PM/21 CIA PM ESP/34 BPM/8 RPM | QOPM | | | | | 1 | | 1 |
| SUBTOTAL | | | 1 | 1 | 1 | 7 | 6 | 16 |
| TOTAL GERAL (PRAÇAS E OFICIAIS) | | | | | | | | 137 |

FONTE: PM-1 Recursos Humanos da PMMG, 2005

ANEXO C PRINCÍPIOS GERAIS DA HIERARQUIA E DISCIPLINA

Art. 5º - A disciplina e a hierarquia constituem a base institucional da Polícia Militar.

§1º - A hierarquia é a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira policial-militar e que investe de autoridade o de maior posto ou graduação, ou o de cargo mais elevado.

§ 2º - A disciplina se manifesta através do exato cumprimento dos deveres de cada um em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia, quanto aos aspectos:

I – obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos;

II – rigorosa observância às prescrições regulamentares;

III – emprego de todas as energias em benefício do serviço policial-militar;

IV – correção de atitudes;

V – colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da Polícia Militar.

Art. 6º - O princípio de subordinação rege todos os graus da hierarquia policial-militar na conformidade do Estatuto.

Art. 7º - As ordens devem ser prontamente executadas, cabendo inteira responsabilidade à autoridade que as determinar.

§1º - Quando a ordem parecer obscura, compete ao subordinado solicitar os esclarecimentos necessários, no ato de recebê-la.

§ 2º - Cabe ao executante que exorbita no cumprimento de ordem recebida a responsabilidade pelos excessos e abusos que cometer.

Art. 8º - Ainda que não se trate de ato de serviço, deve o policial-militar obediência a seus superiores.

Art. 9º - O policial-militar que encontrar subordinado seu na prática de ato irregular, é obrigado a adverti-lo e orientá-lo desde que este ato não chegue a constituir transgressão disciplinar.

Parágrafo único – No caso de transgressão, o fato deve ser levado ao conhecimento da autoridade competente, no prazo regulamentar.

Fonte: Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (R=116) (1996, p.8-9).

ANEXO D

Tabela 1

**EFETIVO POLICIAL MILITAR NA ATIVA POR GÊNERO
BRASIL E UNIDADES DA FEDERAÇÃO – C. 2003 ***

| UF | Nº | | | % | | |
|----|---------|----------|---------|--------|----------|-------|
| | HOMENS | MULHERES | TOTAL | HOMENS | MULHERES | TOTAL |
| AC | 2.268 | 210 | 2.478 | 91,5 | 8,5 | 100,0 |
| AM | 5.906 | 559 | 6.465 | 91,4 | 8,6 | 100,0 |
| AP | 2.339 | 293 | 2.632 | 88,9 | 11,1 | 100,0 |
| BA | 26.554 | 3.661 | 30.215 | 87,9 | 12,1 | 100,0 |
| CE | 12.492 | 191 | 12.683 | 98,5 | 1,5 | 100,0 |
| DF | 13.757 | 685 | 14.442 | 95,3 | 4,7 | 100,0 |
| ES | 6.802 | 548 | 7.350 | 92,5 | 7,5 | 100,0 |
| MA | 7.057 | 196 | 7.253 | 97,3 | 2,7 | 100,0 |
| MG | 34.271 | 2.429 | 36.700 | 93,4 | 6,6 | 100,0 |
| PA | 10.310 | 1.595 | 11.905 | 86,6 | 13,4 | 100,0 |
| PB | 7.681 | 396 | 8.077 | 95,1 | 4,9 | 100,0 |
| PE | 15.955 | 545 | 16.500 | 96,7 | 3,3 | 100,0 |
| PR | 16.005 | 548 | 16.553 | 96,7 | 3,3 | 100,0 |
| RJ | 36.709 | 1.517 | 38.226 | 96,0 | 4,0 | 100,0 |
| RN | 7.537 | 193 | 7.730 | 97,5 | 2,5 | 100,0 |
| RO | 3.760 | 379 | 4.139 | 90,8 | 9,2 | 100,0 |
| RR | 1.362 | 106 | 1.468 | 92,8 | 7,2 | 100,0 |
| RS | 18.765 | 1.143 | 19.908 | 94,3 | 5,7 | 100,0 |
| SC | 11.172 | 472 | 11.644 | 95,9 | 4,1 | 100,0 |
| SP | 78.517 | 8.406 | 86.923 | 90,3 | 9,7 | 100,0 |
| TO | 3.055 | 243 | 3.298 | 92,6 | 7,4 | 100,0 |
| BR | 322.274 | 24.315 | 346.589 | 93,0 | 7,0 | 100,0 |

(*) "Brasil" corresponde à soma das 21 UFs constantes da tabela. As demais não enviaram informações. Todos os dados se referem ao segundo semestre de 2003, com exceção dos relativos a Minas Gerais, que são de março de 2004.

Fonte: Musumeci e Soares, 2004

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA (POLICIAIS FEMININAS DAS UNIDADES DE POLICIAMENTO OPERACIONAL)

1. Faça, por favor, uma apresentação sobre a sua pessoa.
2. Fale sobre como foi criada por seus pais ou responsáveis.
3. Porque você entrou para a Polícia Militar?
4. Sua família influenciou em sua decisão? De que forma?
5. Fale sobre sua trajetória profissional dentro da PM, cursos, lugares onde trabalhou, notas meritórias, punições, etc.
6. Como é o seu cotidiano de trabalho na PM?
7. Fale sobre o seu curso (C.T.S.P., C.A.O., etc) que frequentou logo após ter entrado na polícia, destacando o que você mais aprendeu.
8. O que mudou na imagem que você tinha de **uma policial militar** antes e depois de entrar para a polícia?
9. Para você, o que significa ser **uma policial militar**?
10. Na sua opinião, porque a mulher entrou para a Polícia Militar?
11. Você acha que o contingente feminino na PM tem sido bem aproveitado? Por quê?
12. Como você se sente no exercício da sua função?
13. Qual deve ser para você o perfil de um **bom policial**?
14. E de uma **boa policial**?
15. Ter se tornado uma policial militar mudou sua vida pessoal? Como?
16. Como você se vê como policial?
17. Porque você está trabalhando em uma unidade operacional da PM?
18. Fale sobre “ser mulher/policial/no policiamento operacional”.
19. Você tem vontade de deixar o trabalho na unidade operacional? Por quê?
20. Fale sobre a hierarquia e a disciplina da Polícia Militar.
21. Quais são os aspectos negativos do seu trabalho como policial?
22. Quais são os aspectos positivos do seu trabalho?
23. Fale sobre seus relacionamentos na PM.
24. Fale sobre seu relacionamento com colegas homens.
25. Fale sobre seu relacionamento com colegas mulheres.

26. Fale sobre seu relacionamento com superiores homens.
27. Fale sobre seu relacionamento com superiores mulheres (se for o caso).
28. Fale sobre seu relacionamento com seus subordinados homens (se for o caso).
29. Fale sobre seu relacionamento com suas subordinadas mulheres (se for o caso).
30. Qual (ou quais) desses relacionamentos tem sido mais difícil para você? Por quê?
31. Com qual (ou quais) desses grupos você tem mais facilidade de se relacionar? Por quê?
32. Como você age para ser bem aceita pelo seu grupo de trabalho?
33. Que posturas você deve adotar para ser bem sucedida em sua carreira?
34. Como você vivencia o fato de ser uma mulher trabalhando em meio a uma maioria masculina?
35. De que forma o fato de você ser mulher influencia na sua atuação como policial?
36. A ascensão da mulher na carreira de policial é igual à do homem? Por quê?
37. O que faria você deixar de ser uma policial?
38. As características específicas da organização Polícia Militar facilitam ou dificultam o ingresso de mulheres em seus quadros? De que forma?
39. Em que aspectos você se sente igual aos seus colegas policiais?
40. Em que aspectos você se sente diferente de seus colegas policiais?
41. Em que situações você mais se sente incluída como um membro da PM?
42. Em que situações você se sente/sentiu excluída de seu grupo de trabalho?
43. De que maneira você acha que os outros a vêem como policial?
44. Em que situações você sente que está exercendo poder na organização?
45. Quais são os símbolos de poder mais respeitados na PM? (autoridade, sexo, patentes, formação profissional, experiência prática, atuação, etc)
46. Quais são seus objetivos futuros dentro da PM?
47. Para finalizar, conte uma pequena história sobre a policial feminina
48. Gostaria de acrescentar algo?

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO POLICIAIS FEMININAS POLICIAMENTO OPERACIONAL

DADOS DA ENTREVISTA:

Local _____ de _____ realização _____ da _____ entrevista:

Data: ___/___/___ Início: _____

Término: _____

Número da entrevista: _____

IDENTIFICAÇÃO:

Nome _____ da _____ entrevistada:

Idade: _____ Estado civil: () casada () solteira () separada () viúva

Número de filhos: _____

Qualificação: () 2º grau () graduação () especialização () mestrado () doutorado

Jornada _____ de trabalho: _____

Unidade _____ em _____ que _____ está lotada: _____

Tempo de serviço na PMMG: _____

Tempo _____ de _____ serviço _____ em _____ unidades _____ de _____ policiamento operacional: _____

Patente: _____ há _____ quanto tempo? _____

Cargo ocupado: _____

APÊNDICE 3**TERMO DE COMPROMISSO PÓS-INFORMADO**

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada provisoriamente de “*Complexidade e Subjetividade nas Relações Vivenciadas por Mulheres Policiais que Atuam no Policiamento Ostensivo: um Estudo na Polícia Militar de Minas Gerais*”, desenvolvida no Curso de **Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG**, como parte integrante das exigências para a aquisição do grau de Doutora em Administração. A referida pesquisa, de autoria da Prof^ª. *Mônica Carvalho Alves Cappelle, Msc*, orientada pela Prof^ª. Dr^ª. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, tem como objetivo estudar as relações de gênero e as relações de poder vivenciadas por mulheres policiais que atuam no policiamento operacional na região do Oitavo Comando Regional da Polícia Militar de Minas Gerais.

Ressalta-se que sua participação é voluntária e consiste em tomar parte de uma entrevista a ser realizada em local, data e horário previamente acordados. Serão garantidos o seu anonimato e o sigilo de informações e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Pesquisadora

Como pessoa a ser entrevistada, afirmo que fui devidamente orientado(a) sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como sobre o caráter da utilização das informações por mim fornecidas. Assim sendo, autorizo a realização da entrevista, bem como sua utilização na pesquisa.

Entrevistado(a)

Belo Horizonte, de de 2005.

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO (POLICIAIS ENTREVISTADOS)

DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA:

Número da entrevista: _____

Data: / /

Horário de início: _____

Término:

IDENTIFICAÇÃO:

Nome _____ do _____ entrevistado(a):

Idade: _____

Estado civil: _____

CRPM em que está lotado (ou esteve por último²⁷):

Último cargo que ocupa/ocupou:

Tempo no cargo: _____

Patente máxima adquirida: _____

Tempo de serviço na instituição: _____

Ano em que entrou para a PMMG: _____

Formação básica: _____

Possui: () especialização () mestrado () doutorado () nenhum dos citados

Especificação da qualificação:

²⁷ No caso de ser reformado ou ter deixado a Polícia Militar

APÊNDICE 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA (COLEGA DE TRABALHO)

1. Fale sobre o trabalho das policiais femininas com quem você trabalha.
2. Na sua opinião, porque a mulher entrou para a Polícia Militar?
3. Você acha que o contingente feminino na PM tem sido bem aproveitado? Por quê?
4. Fale sobre a trajetória profissional das mulheres dentro da PM.
5. Que imagem você tem da policial militar feminina?
6. Qual deve ser para você o perfil de um bom policial?
7. E de uma boa policial?
8. Fale sobre a hierarquia e a disciplina da Polícia Militar.
9. Na sua opinião, quais são as principais facilidades e dificuldades que a policial feminina enfrenta no exercício de sua função?
10. Fale sobre os relacionamentos da policial militar em seu trabalho.
11. Fale sobre o seu relacionamento com suas colegas policiais.
12. O fato de a policial militar ser mulher oferece alguma vantagem ou desvantagem para o exercício de sua função? Quais?
13. Quais são as principais contribuições que a policial militar tem dado à Polícia Militar?
14. A ascensão da mulher na carreira de policial é igual à do homem? Por que?
15. Para finalizar, conte uma história sobre a policial feminina.
16. Gostaria de acrescentar algo?

APÊNDICE 6

ROTEIRO DE ENTREVISTA (SUPERIOR HIERÁRQUICO)

1. Fale sobre o trabalho das policiais femininas.
2. Na sua opinião, porque a mulher entrou para a Polícia Militar?
3. Você acha que o contingente feminino na PM tem sido bem aproveitado? Por quê?
4. Fale sobre a trajetória profissional das mulheres dentro da PM.
5. Que imagem você tem da policial militar feminina?
6. Qual deve ser para você o perfil de um bom policial?
7. E de uma boa policial?
8. Fale sobre a hierarquia e a disciplina da Polícia Militar.
9. Na sua opinião, quais são as principais facilidades e dificuldades que a policial feminina enfrenta no exercício de sua função?
10. Fale sobre os relacionamentos da policial militar em seu trabalho.
11. Fale sobre o relacionamento da policial militar com o seu superior hierárquico.
12. O fato de a policial militar ser mulher oferece alguma vantagem ou desvantagem para o exercício de sua função? Quais?
13. Quais são as principais contribuições que a policial militar tem dado à Polícia Militar?
14. A ascensão da mulher na carreira de policial é igual à do homem? Por que?
15. Para finalizar, conte uma história sobre a policial feminina.
16. Gostaria de acrescentar algo?

APÊNDICE 7

ROTEIRO DE ENTREVISTA (SUBORDINADO)

1. Fale sobre o trabalho das policiais femininas de quem você é subordinado.
2. Como é o estilo de chefia adotado por ela?
3. O estilo de chefia da policial mulher é diferente do dos seus superiores homens? Em quê?
4. Na sua opinião, porque a mulher entrou para a Polícia Militar?
5. Você acha que o contingente feminino na PM tem sido bem aproveitado? Por quê?
6. Que imagem você tem da policial militar feminina?
7. Qual deve ser para você o perfil de um bom policial?
8. E de uma boa policial?
9. Fale sobre a hierarquia e a disciplina da Polícia Militar.
10. Na sua opinião, quais são as principais facilidades e dificuldades que a policial feminina que ocupa cargos de chefia enfrenta no exercício de sua função?
11. Fale sobre os relacionamentos da policial militar em seu trabalho.
12. Fale sobre o seu relacionamento com suas superiores policiais.
13. O fato de a policial militar ser mulher oferece alguma vantagem ou desvantagem na ocupação de um cargo de chefia? Quais?
14. Quais são as principais contribuições que a policial militar tem dado à Polícia Militar?
15. A ascensão da mulher na carreira de policial é igual à do homem? Por que?
16. Para finalizar, conte uma história sobre a policial feminina.
17. Gostaria de acrescentar algo?