

# **Relações de Poder e Gênero no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais: Uma Análise da Percepção das Mulheres Policiais**

**Alan do Nascimento Ribeiro**

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – Faculdade Novos Horizontes – Brasil  
E-mail: alanribeiro21@yahoo.com.br

**Fernando Coutinho Garcia**

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado – Faculdade Novos Horizontes – Brasil  
E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

## **Resumo**

O presente estudo aborda como tema as relações de poder e gênero, no Alto Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Como objetivo geral, buscou-se compreender como as mulheres policiais, ocupantes de cargo de chefia em setores administrativos da Polícia Militar de Minas Gerais, percebem as manifestações de poder e gênero dentro da Instituição. O estudo foi fundamentado teoricamente com as relações de poder e as vertentes de análise sobre o poder, as relações de gênero e as relações de gênero no ambiente militar. O arranjo metodológico foi pautado em uma abordagem qualitativa descritiva, baseada em um estudo de caso da Polícia Militar do estado de Minas Gerais. Na sequência os dados foram analisados tendo por base quatro dimensões: as relações de poder nos setores administrativos da PMMG; relações de gênero vivenciadas pelas mulheres; o trabalho feminino no espaço masculino; e, estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino. Dentre os resultados encontrados, destaca-se a presença velada de relações sutis e complexas que envolvem poder e gênero, na instituição, fato que gera necessidade constante de autoafirmação das mulheres policiais, uma vez que a figura feminina na polícia necessita o tempo inteiro de se sobressair em suas funções, em busca de um reconhecimento nivelado àquele que se concede a uma figura masculina.

**Palavras-chave:** Relações de Poder. Relações de Gênero. Polícia Militar. Estereótipo. Mulher Policial.

**Artigo submetido em 15/10/2014 e aprovado em 02/06/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Diogo Helal.**

# **Power and Gender Relations in the High Command of the Military Police of Minas Gerais: An Analysis of Perception of Women Police**

**Alan do Nascimento Ribeiro**

Graduate Program in Management - Master - New Horizons School – Brazil

**Fernando Coutinho Garcia**

Graduate Program in Management - Master - New Horizons School – Brazil

## **Abstract**

The present study brings as theme the relations of power and gender in High Command of Military Police of Minas Gerais Estate. The main goal of this study is to comprehend how police women, who occupy leading positions in the administrative departments of Military Police of Minas Gerais, cognize the expressions of relations of power and gender inside that Institution. This study was theoretically grounded on relations of power and the strands of analyzes about power and the relations of gender in the military environment. The methodical arrangement was guided by a qualitative and descriptive approach based on a case study of Military Police of Minas Gerais. Then the information was analyzed based on four dimensions: The relations of power in the administrative departments of Military Police of Minas Gerais; relations of gender experienced by women; female work in the male space; and survival strategies and consolidation of woman's power. Among the results found, stands out the continuous presence of subtle and complex relations, which cover power and gender in the institution, a fact that creates the constant need of self-assertion of policewomen, once the female figure in the police needs to excel in their functions all the time, searching acceptance on the same level as that given to a male figure.

**Keywords:** Power Relations. Gender Relations. Military Police. Stereotype. Police woman.

Manuscript received on October 15, 2014 and approved on June 02, 2015, after one round of double blind review.

## **1 Introdução**

A sobrevivência de uma organização depende em grande parte de sua capacidade de desenvolver mecanismos que possibilitem a adequada capacidade de previsão do ambiente externo, de maneira que possa se posicionar e assumir riscos calculados. Nesse cenário, é importante que a organização desenvolva capacidades internas para detectar as mudanças no ambiente externo, de modo a reavaliar os procedimentos internos e adequar a estrutura organizacional às condições impostas por este ambiente (Adizes, 2004).

Mediante ao intenso processo de mutação e adaptação que vêm passando as organizações, um marco importante a ser ressaltado se refere a entrada da mulher no mercado de trabalho e o crescimento e/ou desenvolvimento da mesma, no ambiente organizacional (Cohen, 2001).

Destaca-se que nos dias atuais, verifica-se por meio de pesquisas realizadas no país, uma elevação gradativa do percentual de mulheres no mercado de trabalho. Destaca-se que, no ano de 2011, esse percentual representava 41,9% dos trabalhadores e, em 2012, elevou-se para 42,47%, confirmando um crescimento de 3,89%, o que indica o avanço, cada vez mais, da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro (IBGE, 2012).

Embora as mulheres venham conquistando uma importante participação na hierarquia organizacional, notavelmente pode-se identificar vários obstáculos, dentre os quais destaca-se a diferença salarial entre indivíduos homens e mulheres. Cappelle (2006) relata que, apesar de constituírem a maioria entre os brasileiros com grau de instrução mais elevado, uma vez que 19,2% das mulheres possuem no mínimo o 3º grau completo, contra 11,5% dos homens, as mulheres ainda recebem menores salários em comparação aos homens, destaca-se ainda que as mulheres também lideram as estatísticas de desemprego. Além disto, destaca-se a jornada dupla de trabalho enfrentada pela maioria das mulheres, dividindo seu tempo entre a empresa e os afazeres domésticos.

Nesse sentido, sublinha-se que a inserção feminina cada vez mais presente no mercado de trabalho, nas últimas décadas do século XX, bem como o crescimento da ocupação feminina em relação à masculina tem ocorrido em áreas distintas das organizações, seja em cargos de alta gerência ou em postos de trabalho de menor qualificação, tanto na iniciativa privada quanto na iniciativa pública, e tem sido capaz de reconfigurar as relações sociais existentes entre poder e gênero, transformando as relações no âmbito privado e público (Silva et al., 2001; Cappelle, 2006; Alves et al., 2008).

Notavelmente, a convergência de alguns fatores contribuiu para melhorar as condições das mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho nas sociedades ocidentais. Entretanto, este processo ainda não pode ser visto como radical, uma vez que o patriarcalismo ainda persiste na sociedade em suas diversas esferas (Melo et al., 2006).

Nesse contexto, destaca-se as relações de poder e gênero como variáveis relevantes para se compreender o cenário interno de uma organização, bem como seu impacto no cenário externo. Nesse sentido, Capelle (2006) destaca que estas relações podem ser percebidas em todas as organizações, com um destaque para as organizações militares, em função do seu estereótipo masculino.

Mediante ao exposto, o presente artigo tem como questão norteadora: Como as mulheres Policiais ocupantes de cargos de chefia percebem as relações de poder e gênero nos setores administrativos da Polícia Militar do estado de Minas Gerais?

Como objetivo geral pretende-se analisar como as mulheres policiais, ocupantes de cargo de chefia em setores administrativos da Polícia Militar de Minas Gerais, percebem as manifestações de poder e gênero dentro da Instituição.

De maneira específica busca-se: (a) Caracterizar a estrutura da Instituição Polícia Militar de Minas Gerais e o trabalho da policial feminina nos setores administrativos, nos cargos de chefia dentro da organização; (b) identificar como são percebidas as relações de poder e gênero pelas policiais femininas com função de chefia, que atuam nos setores administrativos; (c) identificar e descrever quais as características necessárias para que uma mulher possa chegar ao mais alto posto de comando na Instituição.

Diante desse contexto, esta pesquisa possui relevância acadêmica por tratar-se de um campo fértil para inúmeras pesquisas, permitindo debater e investigar as relações de poder e gênero nas organizações militares, e buscando um aprofundamento teórico-empírico, além de poder abrir caminho para novos estudos que integrem temáticas relacionadas - assunto que merece ser mais bem estudado.

Do ponto de vista organizacional, a importância da pesquisa reside na possibilidade de se proporcionar a sistematização de um melhor entendimento sobre o tema, permitindo a reavaliação dos programas existentes e a criação de novas políticas de gestão.

Socialmente, a pesquisa justifica-se pelo fato de buscar compreender melhor as relações de poder e gênero em setores administrativos da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, um ambiente complexo em particularidades e rico em significados. Tal perspectiva leva em consideração que a mulher inserida nos espaços considerados masculinos vivencia

estigmas preconceituosos que as atingem, diretamente, levando-as a se sentirem discriminadas e insatisfeitas, impulsionando-as, em decorrência, a buscar novos espaços de exercício profissional.

O presente estudo está estruturado em seis seções. A primeira seção apresenta a proposta da pesquisa, tratando do tema: relações de poder e gênero nas organizações, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do estudo. A terceira seção apresenta o referencial teórico. Na sequência, a quarta seção propõe-se a apresentar as questões metodológicas utilizadas para a edificação dessa pesquisa. A quinta seção o ambiente de análise de dados, seguido pelas considerações finais e referências.

## **2 Referencial Teórico**

Esta seção foi construída e estruturada com fundamentações teóricas que visam sustentar conceitualmente a pesquisa. Para melhor compreensão dos temas a serem estudados, o referencial teórico conceitua as relações de poder e as vertentes de análise sobre o poder. Em seguida, apresentam-se as relações de gênero e, por fim, as relações de gênero no ambiente militar.

### **2.1 Relações de poder – aspectos conceituais**

Inicialmente destaca-se que o Poder, enquanto objeto de estudo, possui diversas abordagens acadêmicas. Nesse sentido, torna-se importante destacar que, na presente pesquisa, o poder é analisado à luz das proposições de Weber (1982), segundo o qual, a sociedade é constituída, primeiramente, um sistema de poder, não apenas nas relações entre classes, ou de governantes e governados, mas em todas as instâncias do sujeito, como em relações familiares cotidianas, empresariais, por exemplo. O autor ainda ressalta que as pessoas se deparam a todo instante com o fato de que indivíduos ou conjunto de indivíduos têm uma possibilidade maior ou menor de impor seus interesses frente aos outros.

As relações de poder estão presentes em todas as relações sociais e organizacionais e são permeadas por enfoques heterogêneos. Na esfera social o poder é compreendido como a habilidade de alcançar algo, por meio do direito, do controle ou influência. Portanto, o poder consiste na competência de se movimentar forças econômicas, sociais ou políticas, a fim de alcançar certo resultado (Blackburn, 1997).

Nesse sentido, salienta-se que o tema poder tem sido amplamente discutido nos estudos organizacionais, bem como em outras disciplinas das Ciências Sociais. Na literatura, o poder é analisado sob a perspectiva de duas abordagens, denominadas de abordagem funcionalista e abordagem crítica.

Sob a ótica da abordagem funcionalista, tal concepção preocupa-se com a forma pela qual o poder é disseminado no interior das organizações formais, e como distintos grupos obtêm e conservam um poder não outorgado a eles, dentro dos contornos oficiais (Weber, 1982; Galbraith, 1999).

Na abordagem crítica, o termo poder é definido como a capacidade de alguém impor sua vontade sobre outras pessoas (Weber, 1982; Galbraith, 1999). Para Corrêa (1977) o “o poder social é uma energia que influencia o comportamento dos indivíduos”.

Ao estudar relações de poder em qualquer organização, Mintzberg (1984) chama a atenção para a relevância em se identificar como os múltiplos preceitos de influência (autoridade, ideologia, experiência e política) se enlaçam. A partir dessa identificação, é possível analisar os distintos contornos de poder que abrangem as coalizões internas e externas das organizações.

No contexto do poder organizacional, a organização é avaliada como um sistema político, constituído por relações de interesses, conflitos e poder (Morgan, 2006). A noção de poder nas organizações, para Clegg (1996) fundamenta-se na tradição weberiana, presente na estrutura hierárquica e nas interações entre os díspares níveis organizacionais. A estrutura organizacional reflete a formação de regras, a atribuição de papéis e a fixação de relações de autoridade, fatores que conduzem a modelos de condutas que sustentam a concepção de divisão do trabalho.

A análise acerca do poder, sua execução e aplicação no âmbito das organizações, abarcam temáticas estimulantes e controvertidas, que envolvem: "a subjetividade, o conflito, a dominação, as adesões e as resistências no processo de gestão de pessoas" (Cappelle *et al.*, 2004, p. 3). Os conceitos se desnudam de acordo com a conjunção de análise, permitindo a existência de oposição e contradição. Nesse sentido, o poder pode ser abalizado também como algo que circula e funciona em cadeia (Foucault, 2011).

Destaca-se, ainda, que o conceito de poder é sociologicamente amorfo. Todas as propriedades idealizáveis de uma "pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade numa dada situação" (Weber, 2004, p. 33).

Nesse sentido, destaca-se que o poder é um tema amplamente discutido e observado sob diversas vertentes de análise, uma vez que não existe apenas uma forma pela qual o poder pode se desenvolver em uma organização. O poder é despertado a partir do interesse nas relações de produção, que abrangem a ânsia pelo controle da propriedade dos meios de produção (Santos Filho, 2002). Nesse sentido, o autor destaca que as vertentes do poder na abordagem crítica são descritas como: i - vertente econômico política; ii - vertente simbólica; iii - vertente psicológica e; iv - vertente radical crítica.

De acordo com Weber (2004), o poder possui a característica relacional-intencional. A condição relacional consiste no fato de o poder ser instituído em relações sociais bidirecionais, designadas de dominação-aceitação, e não de forma unilateral como descrito por Marx (1980). A característica intencional visa a atender a uma finalidade, manter a vontade de um sobre a vontade de outrem, independentemente da existência de resistências.

Nesta perspectiva é que se estabelecem os conflitos de interesses: de um lado figurando o trabalhador que almeja por um salário mais justo, e de outro lado o empregador que ambiciona pela elevação de seus lucros. A instituição do poder procura manter o benefício dos que têm o capital, uma vez que é o capital que afiançará a hegemonia do seu poder no interior das organizações.

Para Weber (2004), o poder possibilita o triunfo de suas aspirações nas relações sociais, em caso ou não, de posições contrárias. Considera, ainda, que o trabalhador é detentor de certo grau de criatividade, e ciência de sua atividade específica, e que, ao ser contratado por uma empresa, administra os relacionamentos sociais de acordo com seus interesses, ainda que subordinado a estrutura empresarial.

Para este autor, o poder legítimo é acatado pela maior parte das pessoas, suprimindo resistências sem coação, e descreve três tipos de legitimidade, a saber: i - legitimidade tradicional, com predomínio de atributos patriarcais, cujo poder é desempenhado por quem tradicionalmente se nomeia para o exercício; ii - legitimidade racional-legal ou burocrática: racional, assim procedendo por acomodar os meios para o alcance dos objetivos e, legal, pela regulação de normas escritas, atribuindo limites e evitando arbitrariedades; e iii - legitimidade carismática: baseada em predicados individuais, capaz de incutir no ideário coletivo a fé de que o poder possui o desígnio coletivo.

Neste ambiente, incluem-se os sistemas simbólicos, como arte, religião, língua etc. organismos de ciência e de edificação dos objetos, aos quais se lhes atribui um significado comum, ou seja, estruturas estruturantes. Para que esses instrumentos sejam estruturantes,

eles necessitam de uma estrutura. Como exemplo desse sistema, pode-se mencionar a língua, que, para se transformar em uma linguagem utilizada e aceita pelas pessoas deve ser constituída por uma lógica que permita a assimilação e a difusão dos juízos entre emitente e receptor. Os sistemas simbólicos são, ao mesmo tempo, estruturas-estruturantes e estruturadas (Bourdieu, 2001).

O poder não está ou pode não estar limitado a um ponto da composição social (Foucault, 2011), mas sim, dissolvido entre os pontos dessa composição, de onde nada se esquia, manifestando-se em momentos necessários (Santos Filho, 2002).

As relações de poder estão presentes em todas as organizações. Com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, surgem novos contornos do exercício do poder, desta vez relacionados a questões de gênero, o que faz emergir a importância para um maior entendimento de como são desenvolvidas as relações de gênero.

## **2.2 Relações de gênero**

O tema concernente às questões de gênero tem conquistado cada vez mais espaço ao longo dos anos, no mundo científico. Muito se deve aos movimentos feministas e, também, ao ingresso de mulheres no desenvolvimento de pesquisas que forneceram condições para que essas questões fossem analisadas a partir de novas abordagens e expectativas (Melo et al., 2006).

É importante frisar que os primeiros enfoques sobre gênero avaliavam os atributos biológicos do sexo feminino e masculino como os responsáveis pela disparidade entre eles. Posteriormente, começa-se a conceber gênero como fruto da socialização e acesso a experiências distintas, vivenciadas por homens e mulheres.

Nessa perspectiva, a distinção entre posições socialmente aceitas por homens e mulheres não são fundamentadas em fatores naturais ou biológicos, mas sim em fatores culturais e artificialmente construídos (Sorj, 1992; Scott, 1995). Lávins (1997) destaca que ao longo dos anos foram designados para as mulheres cargos em áreas segregadas e denominadas, tradicionalmente, como áreas femininas exercidas na administração pública, serviços comunitários - em especial, as áreas de saúde e ensino. Tais funções, caracterizadas pela ação de cuidar, como a enfermagem, o serviço social, a pedagogia, configuram cursos que se eternizam com o objetivo precípuo de aperfeiçoar competências essencialmente femininas.

Calás & Smircich (1999), afirmam que o movimento pela “libertação das mulheres” obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos em favor das mulheres, assumindo relevante importância o movimento feminista, que contribuiu fortemente para a análise cultural contemporânea.

Nesse emaranhado de informações acerca do movimento feminista e as relações de gênero, Calás & Smircich (1999), expõem uma distinção conceitual entre as teorias feministas e o entendimento do gênero. As primeiras teorias do feminismo liberal preocupam-se com as desigualdades entre os “sexos”, conquanto as relações de gênero operem o termo em “construção”, o qual ao mesmo tempo reflete e constitui uma variedade de teorizações feministas (Scott, 1995).

Para o crescimento das mulheres em todas as áreas: social, política e econômica, elas precisavam dos mesmos acessos às oportunidades cedidas aos homens em todas as esferas da vida; impunha-se a necessidade de demonstrar que as mulheres eram tão humanas quanto os homens (Jaggar, 1983).

Segnini (1999) aduz que as mulheres no Brasil também vivenciaram, nos últimos 30 anos, inegáveis ganhos sociais, políticos e econômicos. Neste sentido o crescimento da mulher no mercado de trabalho é um dos indicadores mais elucidativos para acompanhar esse processo, em decorrência do significado social que expressa.

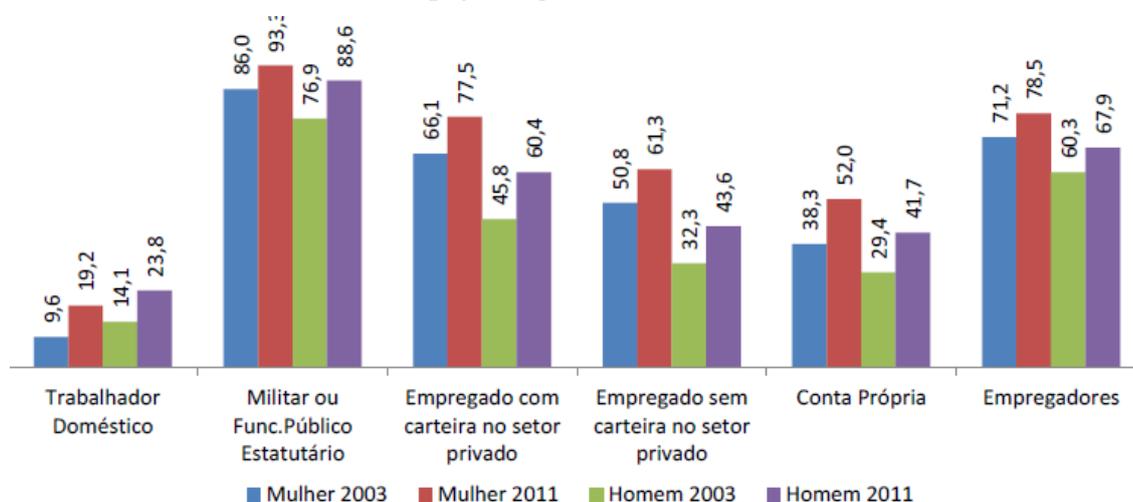
Entre os anos de 2011 e 2012, a admissão da força de trabalho feminina confirmou as tendências de crescimento anteriores. Diante disso, o percentual de mulheres ocupadas elevou-se em todas as regiões metropolitanas do Brasil. Ressalta-se que a elevação nas capitais, como Recife, elevou-se em 5,3%; Salvador elevou-se em 4,2%; já Belo Horizonte apresentou uma elevação de 3,4%. Nota-se que, dentre as sete regiões estudadas, a taxa de elevação do trabalho feminino foi superior à dos homens em quatro capitais brasileiras: Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife e São Paulo (DIEESE, 2013).

Diante disso, percebe-se a presença de um número cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho, ocupando funções antes exclusivamente masculinas; por conseguinte, crescem os desafios para romper com uma cultura organizacional carregada de convicções predominantemente masculinas. Observa-se que as funções de maior prestígio social e de melhor remuneração ainda são (notadamente) ocupadas por homens (Bruschini, 2007).

Entretanto, de acordo com o IBGE (2012) essas características apresentam mudanças, principalmente marcadas pela elevação da escolaridade feminina. A educação feminina, de acordo com a análise da participação masculina e feminina no mercado de trabalho por

ocupação, apontou que as mulheres ostentam participação mais elevada ou idêntica a participação masculina. Cita-se como exemplo o ano de 2011, quando a participação feminina apresentou os maiores percentuais em dois níveis de escolaridade ocupada entre os militares e funcionários públicos estatutários, com índices de 93,3%. O perfil educacional feminino era de onze anos ou mais de estudo, sendo o percentual de 60,6%, quando de nível superior completo (IBGE, 2012) - o que pode ser melhor visualizado, no GRAF.1.

Gráfico 1 - Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo, por posição na ocupação, segundo o sexo (%) (2003 e 2011).



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011. (Média das estimativas mensais).

Pode-se perceber, pelo GRAF.1, que a participação feminina em instituições militares ou exercendo cargos como funcionários públicos estatutários alavancou consideravelmente entre os anos 2003 e 2011, ultrapassando a categoria masculina. Isso remete a questionamentos de como são constituídas as relações de gênero em instituições militares, o que será apresentado no subtópico a seguir.

### 2.2.1 Relações de gênero no ambiente militar

A polícia militar é uma instituição subordinada ao Governo do Estado e distinta dos demais órgãos públicos, por sua hierarquia e regime disciplinar. Suas atribuições encontram-se dispostas no artigo 144, parágrafos 5º e 6º, da Constituição da República Federativa do Brasil (CFRB) que determina as competências das polícias militares (Brasil, 1988). Assim ocorrendo, cabe à PM a função de responsabilidade pelo policiamento e a manutenção da ordem pública (Brasil, 1988).

A inserção das mulheres na Companhia de Polícia Feminina de Minas Gerais, de acordo com Pereira (1981) teve início na década de 1980, por meio do recrutamento de jovens com idades variando entre dezoito e vinte cinco anos, para o cargo de terceiro sargento. Os requisitos para a seleção constavam de ensino médio completo, altura a partir de 1,65 e solteiras, tendo sido consequência da abertura política ocorrida no Brasil, na década de 1980 (Pereira, 1981).

Calazans (2003) esclarece que a conjuntura da década de 1980 favoreceu o debate acerca da reforma policial, comportando políticas afirmativas e novas percepções de segurança pública que ansiavam por romper com antigos conceitos atrelados à ditadura militar e instituir novos laços baseados no respeito aos direitos humanos e segurança cidadã, além da humanização da corporação militar.

Donadio (2009) ressalta que a inclusão de mulheres na Polícia Militar não foi uma prerrogativa exclusiva brasileira, ocorrendo simultaneamente em diferentes países da América Latina. De acordo com o autor, os primeiros países a recrutarem mulheres para as forças policiais foram o Uruguai, no ano de 1931 e o Chile, no ano de 1939. Já o ingresso de mulheres nos quadros da força policial em países como El Salvador, Honduras e Guatemala iniciou-se na década de 1990, e foram resultado da reformulação das políticas de segurança interna e consequência dos processos de pacificação. A participação feminina nas corporações policiais, para Donadio (2009) apresentava, em todos os países, uma característica similar, em princípio restrita a atividades sociais relacionadas ao auxílio a outras mulheres, crianças e idosos, cuja função se baseava, essencialmente, ao atendimento pacificador e protetor.

Cappelle et al., (2002) destacam que as relações de gênero no ambiente militar são marcadas pelo mito da igualdade entre homens e mulheres, ideologia amparada pela cultura predominante das organizações burocráticas para disfarçar a percepção de assimetrias de gênero.

Nesse sentido,

o mito da igualdade funciona, então como um artefato cultural que visa a continuar alimentando as representações sociais, os valores e os pressupostos de que todos são tratados da mesma forma, facilitando a coesão e integração interna e meditando sobre a existência de possíveis conflitos (Cappelle et al., 2002, p. 267).

Entretanto, contrapondo-se ao mito da igualdade, percebem-se discursos de outros produtos culturais que demonstram o tratamento distinto da mulher, tanto no quesito positivo quanto no quesito negativo, o que remete à reflexão de que, "além da coesão, a cultura pode ser responsável pela distinção e o conflito" (Cappelle et al., 2002, p. 267).

Isso pode ser representado pela utilização, pelos policiais, de metáforas que ilustram e reforçam as emoções experimentadas na constituição da realidade. Nesse sentido, a mulher é descrita como mãe, a quem se deve reverência e zelo. De acordo com os autores, outra evidência é a transformação dos jargões empregados pelos policiais, após a inserção das mulheres no ambiente militar, e que receberam um tratamento mais respeitoso e menos vulgar. Entretanto, atesta-se que o início da presença da mulher na corporação militar foi marcada por uma percepção ambígua, pois estas eram descritas como 'dondocas' por serem portadoras de certas prerrogativas e merecerem certa proteção dos policiais masculinos. Outro fator que demonstra essa diferença é a retratação feminina descrita como um 'desvio de verba', ilustrando a percepção negativa do momento de sua licença-maternidade e, também, a pressão pela restrição dissimulada do número de filhos (Cappelle et al., 2002, p. 267).

Muitos são os desafios enfrentados pelas mulheres nos ambientes militares, destacando-se a segregação de gênero que pode ser descrita como horizontal ou vertical (Cappelle et al., 2002). Sendo assim, é mister verificar como estas mulheres que atuam em cargos de chefia em setores administrativos, na PMMG, convivem e percebem as manifestações de poder e gênero dentro da instituição. Nesse contexto, a próxima seção propõe-se a apresentar a ambiência de estudo caracterizada de Instituição Pública Militar de Minas Gerais.

### **3 Método**

Esta pesquisa foi realizada nos moldes de um estudo de caso o qual, segundo Yin (2005), estuda um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, contribuindo para a compreensão de acontecimentos sociais complexos.

Em função da natureza do problema a ser pesquisado e dos objetivos que orientam esta investigação, optou-se por realizar uma abordagem qualitativa. Conforme entendimento de Godoy (1995), este tipo de pesquisa busca dados descritivos a partir da interação do pesquisador com a situação estudada.

Para Flick (2009), os estudos qualitativos estão interessados nas perspectivas dos entrevistados e em seus conhecimentos sobre o tema pesquisado. Por meio da orientação metodológica, buscar-se-á compreender as relações de poder existentes em uma organização pública militar, a partir da percepção das policiais femininas ocupantes de cargo de chefia nos setores administrativos da organização pesquisada.

O estudo é de caráter descritivo, uma vez que procura identificar as características e percepções dos sujeitos da pesquisa no que diz respeito às relações de poder existentes na instituição. Pela visão de Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1999), na pesquisa descritiva é imprescindível que o pesquisador adquira familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema.

No que se refere a unidade de análise, Collis & Hussey (2005) ressaltam que uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa sobre os quais são coletados e analisados os dados. A unidade de análise a ser estudada neste trabalho é a Polícia Militar de Minas Gerais.

Os sujeitos de pesquisa do presente estudo foram mulheres policiais com patentes de Coronel, Tenente-Coronel e Major, atuantes nos setores administrativos da PMMG que integram o Alto Comando da Instituição. As entrevistadas abrangeram um total de 6 mulheres, 1 tenentes-coroneis e 5 majores, escolhidas de forma aleatória pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009).

Como técnica de coleta de dados, foi utilizado para essa pesquisa um roteiro de entrevista adaptado do modelo desenvolvido por Cappelle (2006), em que foram suprimidas as questões que faziam referência ao trabalho operacional realizado pelas mulheres. Como método de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada que permite tratar de temas complexos, os quais dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários. Nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador introduz o tema da pesquisa, solicita que o sujeito discorra sobre o assunto, eventualmente, inserindo alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa, realiza perguntas específicas, mas também permite que o entrevistado responda em seus próprios termos (Vergara, 2009).

Os dados foram analisados tendo por base as proposições da análise de conteúdo à luz de Bardin (2006), tendo por delimitação as seguintes dimensões de análise: As relações de poder nos setores administrativos da PMMG; Relações de gênero vivenciadas pelas mulheres; O trabalho feminino no espaço masculino; e, Estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino.

## **4 Discussão de Resultados**

Nesta seção os dados são avaliados de maneira qualitativa à luz de Bardin (2006), tendo por base as dimensões de análise: as relações de poder nos setores administrativos da PMMG; relações de gênero vivenciadas pelas mulheres; o trabalho feminino no espaço masculino e estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino.

### **4.1 Relações de Poder nos Setores Administrativos da PMMG**

Para a compreensão das relações de poder que ocorrem em setores administrativos da PMMG, deve-se inicialmente ter em mente que se trata de uma função cujo estereótipo dominante ainda é o masculino.

Em uma análise diacrônica da figura feminina na Polícia Militar, em especial no Estado de Minas Gerais, percebe-se que ela ainda representa um contingente bastante reduzido, levando em consideração a quantidade de homens que representa, aproximadamente, 10% do total de funcionários. Este percentual ainda é menor se considerado unicamente o Alto Comando administrativo da instituição, representando apenas 6,98% dos funcionários.

Nesse sentido, vale salientar que, apesar do progresso quantitativo feminino nos altos cargos da PMMG, nunca se teve, no Estado de Minas Gerais, uma Comandante Geral de um núcleo da PM que fosse mulher. Como se pode perceber na exposição de uma das entrevistadas, a seguir:

Na Polícia Militar, eu acho que... Uma mulher no cargo mais alto um dia pode vir a acontecer. Mas a gente ainda tá um pouco longe disso, né? Mas eu acho que a mulher ela está buscando seu lugar ao sol, e aos poucos a gente tem conseguido (Entrevistada 4).

Destaca-se ainda, no relato da entrevistada, uma limitação numérica no contingente feminino, definido pela instituição.

Porque quando é a polícia, ela coloca que nós vamos ser 10% do efetivo, isso te limita em tudo... Aí, eu delimitando ali no concurso, eu já consigo delimitar pra frente porque aí quando você chega no Alto Comando, você tem 40 homens e eu tenho só 2 ou 3 mulheres (...) Então assim, se você for fazer aquela analogia para ver se existe a

probabilidade do comandante geral ser mulher, vai ficar difícil, porque escolher no meio de 40 homens e nós só temos 3 mulheres (Entrevistada 4).

Nesse sentido, apesar da limitação numérica de gênero imposta pela PM, algumas das entrevistadas ressaltam que, para execução de trabalhos de cunho administrativos, ao contrário do operacional, não se exige um elevado esforço físico.

Vale ressaltar que todas as entrevistadas iniciaram suas carreiras policiais em funções de cunho operacional, da PMMG. Notavelmente, a discussão a respeito da inserção da figura feminina em um ambiente cujas funções são estereotipadamente masculinas, decorre influência de um fator histórico social (Foucault, 2011), aplicável tanto para o caso específico da PM quanto para outras ambiências.

Identificou-se ainda que as relações de poder no Alto Comando administrativo da PMMG vão muito além de relações previamente declarativas. Percebe-se que - corroborando ao posicionamento de Lávinas (1997) - o sentimento feminino, exposto anteriormente, de as mulheres terem o tempo todo de se sobressair em suas funções na busca de um reconhecimento nivelado ao de uma figura masculina, configura-se, ainda que de modo sutil, a uma complexa relação de poder.

Assim como evidenciado por Foucault (2011), a relação de poder acima citada tem, como gênese, uma interação social histórica, pela qual a figura feminina não tinha a possibilidade de disputar, em patamar de igualdade, uma posição com a figura masculina, principalmente em funções como as desempenhadas pela polícia, por exemplo.

A necessidade de autoafirmação feminina pode ser identificada como uma relação de poder no Alto Comando Administrativo da PMMG, de caráter subjetivo de origens implícitas. Essa necessidade pode ser examinada também como um sentimento oriundo do movimento de “libertação das mulheres” discutido por Calás & Smircich (1999).

Nesse sentido, vale destacar que, apesar de não se tratar de uma relação de poder declarada, a mesma é responsável pelo surgimento de várias outras relações, que por sua vez também envolvem o poder, tanto implícita quanto explicitamente.

Dentre as relações de poder, destacam-se, para o caso específico da PMMG, aquelas oriundas do posicionamento hierárquico - em sendo a divisão hierárquica uma das bases da instituição, conforme descrito a seguir:

A gente costuma dizer que a polícia possui dois pilares: a hierarquia e a disciplina (Entrevistada 4).

Eu, às vezes, questiono a hierarquização da polícia, ou melhor, o mau uso dela, mas uma estrutura tão hierarquizada assim é algo fundamental para o andamento eficaz da polícia (Entrevistada 5).

Segundo as entrevistadas, a hierarquização também se mostra de suma importância para a PM, uma vez que ela inviabiliza a sobreposição de questões pessoais às questões institucionais.

As relações de poder originárias de um sistema hierárquico imposto podem ser compreendidas, segundo Weber (2004), como relações de poder legítimo. Para o caso específico da PMMG, essas relações podem se estruturar tendo por base, principalmente, a legitimidade tradicional e a racional legal (burocrática).

Devido a essa razão, e em conformidade ao explanado pelas entrevistadas, a PM é composta por duas bases estruturais: a hierarquia e a disciplina.

Nesse contexto, a disciplina constitui algo determinante nas relações de poder, percebido como um fator pelo qual se exerce o controle sobre outros indivíduos de posição hierárquica menor.

A disciplina, assim como a hierarquia, é fundamental. Eu acho que uma coisa está fortemente ligada a outra. Justamente por conta de uma tradição, de formação de disciplina, hierarquia etc, que a gente consegue ter um controle sobre esses 40 e poucos mil homens que estão aí. Sem disciplina é impossível controlar. (Entrevistada 1)

Vale destacar que, na visão de uma das entrevistadas, a disciplina exigida pela Polícia Militar não está relacionada à perda de opinião pessoal.

Não é uma questão de aceitar tudo. É porque às vezes a sua discordância em relação a algum procedimento você tem como argumentar sem ser indisciplinado. A disciplina vem muito de berço, do que a pessoa já viveu, a carga que ela traz, que vivencia até ali quando ela entra na polícia. A disciplina é uma questão de educação, a continência é um cumprimento, então cumprimenta o outro, fala sim, Senhor, não, Senhor. Sim, Senhor, não, Senhor, é porque já está no regulamento, então disciplina é a sua pronta aceitação ou não. (Entrevistada 3)

Nesse sentido, vale destacar no relato da entrevistada a característica relacional-intencional do poder, destacada por Weber (2004), pela qual as relações são instituídas em

relações sociais bidirecionais, designadas de dominação-aceitação, visando atender a uma finalidade, manter a vontade de um sobre a vontade de outro, independentemente da existência de resistências, diferenciando-se, pois, do padrão unilateral defendido por Marx (1980).

#### **4.2 Relações de Gênero Vivenciadas pelas Mulheres**

Destaca-se ainda que, nos primórdios da atividade militar feminina se restringia a atividades sociais, uma função essencialmente pacificadora e protetora, (Donadio, 2009). Corroborando ao autor, os relatos das entrevistadas E1, E3, E4 e E6 apontam que, de início, suas atividades, sim, relacionavam-se a atividades de cunho social. Trata-se de um fato que durante muito tempo exerceu influência no dia a dia da mulher, em organizações militares, uma vez que nesse ambiente predominava o estereótipo masculino.

Tendo como premissa o fato de esse meio tratar-se de um ambiente masculinizado, e com uma limitação institucional do contingente feminino, as relações de gênero se apresentam de forma ainda mais evidente; às vezes, ainda de forma mais agressiva, sendo que nesses ambientes a figura feminina geralmente se mostra pressionada, o tempo inteiro, a sobressair-se profissionalmente, como perceptível no relato a seguir:

Quer queira quer não, o fato de ser mulher em qualquer que seja o contexto profissional, remete a ter que permanentemente mostrar o que ela está fazendo ali, o que ela é capaz de fazer. A mulher tem que estar sempre provando isso para o mundo todo o tempo inteiro. Quando se trata da Polícia Militar, então nem se fala. Por isso eu, enquanto mulher, sei que isso sempre existiu e sempre vai existir, por isso busco vivenciar como um processo natural a que eu não posso fugir (Entrevistada 1).

Dentre os relatos das entrevistadas, principalmente em E2, E5 e E6, pode-se identificar a tentativa de validação do 'Mito da Igualdade' citada por Capelle. et al. (2002), na tentativa de minimizar a assimetria de gênero na instituição. Conforme perceptível no relato da entrevistada a seguir:

Eu não vejo diferença nenhuma de tratamento ou de qualquer outra espécie entre homens e mulheres policiais na Polícia Militar aqui em Minas Gerais, nunca vi. Pra te falar a verdade, a única diferença que vejo entre homens e mulheres, aqui, é a questão sexual, a fisiológica (Entrevistada 6).

Contudo, destacam-se questões culturais como fator de contraposição ao 'Mito da Igualdade'. Nos discursos de todas as entrevistadas é possível perceber um distanciamento entre o tratamento dado a um indivíduo masculino e feminino. Vale destacar aqui que o distanciamento percebido ora se mostrou favorável a mulher, ora ao homem, corroborando ao posicionamento de Capelle et al. (2002).

Nesse sentido, destaca-se que, "além da coesão, a cultura pode ser responsável pela distinção e o conflito" (Cappelle et al., 2002, p. 267) - em conformidade a relato, abaixo:

Quando a gente trabalha na rua, os homens, principalmente, tendem a confundir um pouco essa relação mulher profissional militar. Eles confundem um pouco isso, por sermos poucas no meio deles, uma vez que cada região tem uma ou duas mulheres para muitos homens. Então assim, eu acho que quem tem que fazer a diferença é a mulher no comportamento dela (Entrevistada 6).

No que se refere a relações de gênero no Alto Comando da PMMG, ressalta-se que muitos são os desafios enfrentados pelas mulheres nesses ambientes estereotipados. Em relatos das entrevistadas E1, E2, E3 e E6, é possível perceber que a segregação de gênero existente, muitas vezes de forma velada, não possui um padrão, podendo às vezes ser identificada de forma horizontal e outras vezes, de forma vertical. Sendo que, esta segunda, na maioria das vezes ocorre em uma vetorialidade inversa, ou seja, de um nível hierárquico inferior para um nível hierárquico superior, conforme perceptível no relato a seguir:

Eu já tive experiência na minha carreira de um subtenente falar comigo que ele achava um despautério, ter uma mulher para comandá-lo, ele já era mais velho, eu era mais nova que ele na corporação. Mas eu acho que também é fácil da gente contornar, à medida de que você mostra quem você é e a que veio (Entrevistada 4).

A posição da mulher no ambiente policial, independentemente de seu nível hierárquico, traz consigo alguns jargões que tentam criar uma espécie de atalho para justificar a presença feminina ali "(Cappelle et al., 2002). Esses atalhos são percebidos e identificados por todas as entrevistadas, segundo elas o mais comum é: "A mulher é mais cuidadosa que o homem". Contudo, esse tipo de atalho não é bem visto pelas entrevistadas E1, E3, E4 e E5. Conforme pode ser identificado a seguir:

Olha, eu não gosto daquela máxima: “Ah, mulher é mais cuidadosa...”. Eu acho que não é bem por aí que as coisas podem ser explicadas. Tem muitos homens que também são cuidadosos nas suas relações, às vezes até mais que as mulheres (Entrevistada 5).

### **4.3 O Trabalho Feminino no Espaço Masculino**

No que se refere ao perfil de uma boa policial militar, identifica-se certo padrão nos relatos, segundo a entrevistada 1:

Uma boa policial... Eu acho que ela tem que ter uma postura adequada ao exercício da função e isso implica ser uma pessoa aberta a dialogar, uma pessoa acessível, mas uma pessoa, também, que consegue perceber qual a sua função dentro da instituição. A policial feminina não está na Polícia Militar para embelezar a corporação, definitivamente o nosso papel aqui não é esse. O nosso papel é chegar e prestar um bom trabalho, com todo o profissionalismo que se exige de uma pessoa, independentemente do sexo. Então, eu acho que a mulher, policial militar, ela tem que ser focada, ela tem que ser profissional. (Entrevistada 1)

Além da entrevistada E1, as entrevistadas E2, E3 e E6 afirmam que o que designa uma boa policial são o empenho, o foco e a seriedade com que o trabalho é conduzido. Segundo as entrevistadas, são estes aspectos comportamentais que evitarão comparações, às vezes preconceituosas, entre o perfil do homem e da mulher em ambientes como a polícia.

Segundo a entrevistada E5, as comparações entre ambos os sexos na polícia são impertinentes. Conforme o relato a seguir:

Eu não vejo uma diferença entre o perfil da policial e o perfil do policial, eu acho que são prioritariamente pessoas que tem que ter certas características, sim, de personalidade, que são valiosas para a instituição em função do que vão enfrentar, né, a pressão física, intelectual, emocional e de trabalho então... tem que ser uma pessoa que tem uma estrutura de personalidade equilibrada para conseguir lidar com o que ela vai se deparar no dia a dia (Entrevistada 5).

Percebe-se, a partir do relato das entrevistadas, que por mais que a comparação entre homens e mulheres seja algo corrente no cotidiano dela, elas não se mostram satisfeitas quando isso ocorre. Conforme a clareza no relato de uma das entrevistadas a seguir:

Eu acho que a boa policial tem que fazer tudo, todo o papel dela como profissional militar. Mas eu, em momento nenhum, eu quero ser comparada com um homem (Entrevistada 4).

As entrevistadas E1, E4 e E6 ressaltam em seus relatos que a discussão entre gêneros, nomeados por elas como “guerra dos sexos” é desnecessária e infundada, uma vez que cada um possui sua limitação e sua vantagem perante o outro.

Quando questionadas a respeito da posição da mulher executando funções do Alto Comando da PMMG, todas as entrevistadas dizem não conseguir perceber nenhuma diferença relevante entre os gêneros. Vide descrição nos relatos seguintes:

Talvez essa minha resposta varie muito, por exemplo, da resposta que seria dada por um homem. Porque no meu ponto de vista, o trabalho é muito igual. Qualquer pessoa que chegar aqui para trabalhar na Secretaria do Comando Geral, vai fazer exatamente o mesmo que eu faço (Entrevistada 1).

Para mim não tem nenhuma diferença plausível em ser masculino ou feminino no que eu faço, a dedicação e a responsabilidade têm que ser a mesma (Entrevistada 3).

Na realidade eu não percebo, é que existe uma diferença na administração entre você ser homem e você ser mulher. Eu acho que essa diferenciação ela fica mais visível no serviço operacional, que você tem aquelas diferenças naturais do gênero. Mas na administração eu acho que não existe uma diferenciação (Entrevistada 4).

A partir do relato de todas as entrevistadas, tornou-se possível validar o exposto por Lávinas (1997), sendo que nos primórdios do serviço militar feminino as atribuições de seus cargos eram basicamente relacionadas a serviços administrativos de suporte, não assumindo nenhuma posição de risco ou nível hierárquico superior.

Apesar do trabalho da mulher no ambiente militar ter começado em níveis inferiores e menos complexos, hoje podemos ter orgulho da posição que alcançamos. Isso tudo é uma grande vitória que começou com a união das mulheres na luta por melhores condições de vida e trabalho, direito de votar, direitos iguais aos dos homens (Entrevistada 6).

Caminhando nesse sentido, ressalta-se que a atual abrangência da função militar feminina pode ser vista como um dos resultados de movimentos feministas que

influenciaram fortemente a análise cultural contemporânea. Esse movimento é chamado por Calás & Smircich (1999), como “libertação das mulheres”.

Quando questionadas de como as entrevistadas lidam com o fato de estarem em uma função de coordenação em um ambiente socialmente estereotipado como o masculino, todas as entrevistadas dizem terem se acostumado, e que, apesar de um início complicado na função, atualmente lidam com isto com tranquilidade.

Apesar do contingente reduzido de profissionais femininos da Polícia Militar, as entrevistadas E1, E2, E3, E5 e E6 ressaltam que a ascensão feminina e a masculina ocorrem da mesma maneira. Vide a seguir:

Hoje, na Polícia Militar, nós mulheres somos uma quantidade bem menor que os homens, mas por uma questão estratégica, provavelmente, pela natureza da atividade e tal. Mas ela é muito equânime. Nós ascendemos...a mesma regra que vale para os homens da instituição, para ascensão profissional, vale para as mulheres. Tanto assim que diferentemente do que acontece em outros estados, nós não temos quadros separados, nós pertencemos aos mesmos quadros que os homens e entramos na ordem da nossa antiguidade. Eu acho isso extremamente positivo.  
( Entrevistada 1 )

No relato da entrevistada E4, assim como descrito por Capelle et al. (2004), percebe-se ainda a presença de uma relação velada de gêneros, questionando, pois, o posicionamento das entrevistadas E1, E2, E3, E5 e E6. Nesse viés, verifica-se que essa relação ocorre, especialmente, devido ao reduzido contingente feminino da PMMG. Consoante relatado a seguir:

Na realidade, a ascensão de funcionários homens e mulheres é igual. Só que tem a diferença porque nós temos um número limitado na polícia, hoje nós somos 10% do total. (...) Mas acho que ainda pega um pouco na questão do Alto Escalão, percebo que com relação às escolhas para promoção, ainda é muito observada essa questão do percentual. Então se eu tenho só 10% de mulheres na polícia, eu não posso ter tantas mulheres assim no Alto Comando. (Entrevistada 4 ).

#### **4.4 Estratégias de Sobrevivência e Consolidação do Poder Feminino**

Segundo a entrevistada E5, a limitação do contingente imposto pela instituição trata de um complicador numérico ao ingresso de futuras policiais. Assim se desvela na sequência:

Eu acho que em termos quantitativos dificulta, sim. Nós tivemos aí um concurso agora de 2200, 1100 vagas curso de soldado, acho que foram 1100 se não me engano, 100 vagas para mulheres, menos de 10%; essa estrutura, sim, dificulta o acesso. Agora... eu acho que a gente ainda tem pessoas preconceituosas aqui sim, que ainda pensam que a mulher pode ser um bibelô e não a valorizam como deveria, no conhecimento, na capacidade e o intelecto. Então, é... acho que são coisas pontuais, mas isso é uma questão de pré-conceito que com certeza dificulta, e muito, o ingresso de novas mulheres à PM (Entrevistada 5).

Nesse ponto, e acordando com relatos da entrevistada 5, torna-se necessário, principalmente depois do ingresso na instituição, da estruturação de uma estratégia de sobrevivência, dado que se trata de um ambiente altamente seletivo e estereotipado. Corroborar-se, tal, no relato da entrevistada seguinte:

Olha... para uma mulher ingressar na polícia, primeiramente ela tem que estudar muito, para passar no concurso. Ela tem que se destacar mesmo, mostrar para que veio. Depois que entrar, se ela quiser crescer e chegar um dia a uma posição do Alto Comando, ela tem que de cara criar uma estratégia. Não estou falando de conseguir o que quer a qualquer custo, não é isso não. Mas ela tem que saber como agir, perceber, sabe... identificar como ela pode agir da melhor maneira, levando em consideração seus valores, lógico. Ou seja, ela precisa saber o que fazer, como fazer da melhor maneira possível e quando fazer. ( Entrevistada 5 ).

Baseando-se, portanto, nos relatos das entrevistadas, infere-se que suas estratégias de sobrevivência estão relacionadas à sua imagem na instituição, ou à imagem que elas pretendem transmitir aos seus companheiros de trabalho e à sociedade civil.

Mediante este processo de construção de imagem, quando as entrevistadas foram questionadas a respeito de qual imagem elas acreditavam que terceiros teriam formado ao seu respeito, as respostas das entrevistadas E1, E3 e E6 estavam basicamente ligadas à imagem que elas procuram transmitir. Conforme perceptível, abaixo:

A imagem que eu procuro passar é de uma pessoa que tem compromisso com a instituição, que gosta da instituição, que respeita a filosofia da instituição e que quer contribuir. Não sei se as pessoas me veem assim, mas sempre quis passar foi sempre essa imagem. (Entrevistada 1).

Nesse contexto cabe destacar, em consonância a todas as entrevistadas, que a constituição da autoimagem deve ocorrer em simetria às necessidades e preceitos da

instituição. Tomando-se os relatos da entrevistada E6, os valores e preceitos institucionais devem ser interiorizados, possibilitando assim uma síntese, oriunda da intercessão entre eles e os valores e preceitos individuais. Relata-se o seguinte:

Para mim, uma das principais estratégias de sobrevivência feminina na PM é a constituição de uma imagem firme, sólida que seja condizente com a instituição. Eu acredito que esta imagem tem que ser construída de uma forma que a gente possa acoplar os valores individuais aos da polícia, aí, a gente consegue construir uma imagem de respeito dentro da PM e que seja boa para a gente e a instituição. (Entrevistada 6)

Nessa conjuntura, a entrevistada E4 corrobora ao posicionamento da entrevistada E6 e complementa que a conduta feminina individual em um meio estereotipadamente masculino deve romper com paradigmas masculinos. Vide a seguir:

A criação de uma imagem eu acho que é, principalmente, influenciada pela conduta. Eu acho que ela é a principal, a conduta pessoal. Eu acho que ela pesa muito na carreira, porque, porque nós estamos no meio masculino, e todo cuidado é pouco. E como o homem vê muito a mulher, igual à gente falou antes, muito com o lado emocional, o lado sexual... Então se a mulher, ela não tiver uma conduta pessoal que seja compatível com esse meio, ela acaba trazendo problemas pra ela própria. (Entrevistada 4)

No que se refere ao poder, torna-se relevante, destacar que, de acordo com Clegg (1996) a noção de poder no interior da instituição é fundamentada a partir de uma tradição weberiana, presente na estrutura hierárquica e nas interações entre os díspares níveis organizacionais. Assim como se pode confirmar no relato da entrevistada E3, a seguir:

Para a Polícia Militar, sem dúvida, o maior símbolo de poder é a questão hierárquica que é muito forte, latente, isso aí não tem como fugir, primeiro é a questão hierárquica mesmo. Depois eu vejo que é a competência, acredito eu que o sexo não vai influenciar não, embora tenha algumas atividades que eu acho que a mulher ainda não está preparada pra exercer e não tem que exercer mesmo, não. Mas pode ter certeza que a autoridade mor é a hierárquica. (Entrevistado 3).

Consonantemente a este sentido, de forma notável a estrutura organizacional da PMMG reflete a formação de regras, e vice-versa, uma vez que a atribuição de papéis e a

fixação de relações de autoridade - fatores que conduzem a modelos de condutas - sustentam a concepção de divisão do trabalho. (Clegg, 1996).

No ambiente da PMMG é latente a abordagem crítica do poder, sendo ele exercido com base na estrutura hierárquica (Weber, 1982; Galbraith, 1999).

Na PM é assim: quem exerce o maior poder formal é aquele que está em um posto mais alto da hierarquia. (Entrevistada 6 ).

Por outro lado, importante elucidar que, apesar da forte influência da abordagem crítica do poder, pode-se ainda identificar a presença de relações que envolvem poder, sob a abordagem funcionalista que descreve Weber (1982). Vide relato seguinte:

Muitas vezes é possível perceber um militar, por exemplo, que é um soldado por hipótese. Mas é um sujeito extremamente experiente naquilo que ele faz. As pessoas recorrem a ele com muita frequência. Isso para mim fica muito claro no cotidiano tanto operacional quanto administrativo. Principalmente quando a gente forma, a gente aprende muito com os antigos subordinados. Então, para mim, são questões fundamentais: a experiência e a própria situação né, hierárquica. (Entrevistada 1).

Nesse ponto vale destacar que, quando questionadas a respeito de como a entrevistada se sente exercendo o poder, independentemente se ele é exercido sob uma abordagem crítica ou funcionalista, todas as entrevistadas afirmaram exercê-lo com certa tranquilidade, como uma necessidade cotidiana, que na maioria das vezes - assim como ressaltado por Foucault (2011) - funciona em cadeia.

Por fim, destaca-se que o conhecimento foi citado como importante mecanismo indireto no exercício do poder, nos relatos das entrevistadas E2, E4, E5 e E6. Contribui assim para a mensuração da importância do conhecimento técnico e científico para o exercício do poder em instituições, estereotipadamente masculinos, como a Polícia Militar.

Nesse sentido vale destacar que, a visão das entrevistadas E2, E4 e E5, corroborada pelo posicionamento de Davila et al. (2012), o conhecimento e sua gestão se apresentam como uma forma de se exercer o poder, por um canal indireto ou até mesmo uma abordagem simbólica (Bourdieu, 2001). E que, do ponto de vista simbólico, o poder age não somente no plano da legitimação, mas também no plano da aprendizagem, ou seja, um indivíduo, ao apreender o poder, assume um papel político cuja finalidade possibilita garantir sua hegemonia perante outro indivíduo (Davila et al., 2012).

## **5 Conclusões**

As organizações militares ainda são consideradas masculinas devido ao seu ambiente masculinizado, cuja força bruta, preponderante em homens, ainda é requisito importante no desempenho das atividades de segurança pública. No estado de Minas Gerais, o ingresso de mulheres na atividade militar se deu a partir do ano de 1981, momento histórico em que a conjuntura da década de 1980 favoreceu a reforma policial.

No contexto atual, a limitação institucional do contingente feminino na PMMG, que é de apenas 10% dos policiais na ativa, é uma fonte de intensificação de relações de poder na organização, em especial aquelas estruturadas a partir das relações de gêneros opostos. As principais relações de poder explícitas são oriundas de sua estruturação hierárquica, sendo a hierarquia e a disciplina as bases da PMMG. Contudo, impõe-se relações de poder e gênero implícitas e veladas entre os seus integrantes.

A presença velada de relações sutis e complexas que envolvem poder e gênero, no Alto Comando Administrativo da PMMG, gera necessidade constante de autoafirmação das mulheres policiais, pois, segundo elas, a figura feminina na polícia necessita o tempo inteiro de se sobressair em suas funções, em busca de um reconhecimento nivelado àquele que se concede a uma figura masculina.

No que se refere às relações de gênero vivenciadas pelas entrevistadas, ressalta-se uma tentativa de minimização da assimetria de gênero presente na instituição, por meio da validação do 'Mito da Igualdade', embora algumas entrevistadas confirmem a presença de tal assimetria no cotidiano da PMMG. Destacam ainda que a segregação de gênero pode ser percebida, ainda que de maneira velada, nas formas horizontal e vertical.

Como principais estratégias de sobrevivência feminina, em um ambiente estereotipadamente masculino, vale ressaltar a constituição da imagem pessoal, como a principal delas. Nesse viés as entrevistadas afirmam, categoricamente, que a constituição da imagem pessoal deve ir ao encontro das exigências e valores da instituição e contra os paradigmas machistas.

Por fim, foi possível assegurar uma latente influência da abordagem crítica do poder na PMMG, conquanto a existência de tal abordagem não anule a presença de uma abordagem funcionalista, a qual, por sua vez, pode ser percebida com mais alto nível de subjetividade.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

Destaca-se como um fator limitante da presente pesquisa o tamanho reduzido da amostra analisada, fato que se explica devido à dificuldade de acesso às mulheres que desempenham funções no Alto Comando Administrativo da PMMG.

## 5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para futuros estudos, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que abordem as relações de poder e gênero em instituições cujo ambiente de trabalho é estereotipadamente masculino, de preferência ambientes militares. Sugere-se ainda, a aplicação da metodologia abordada por este estudo em organizações militares de outros estados brasileiros, a fim de se viabilizar uma confrontação de resultados.

## Referências

- Adizes, I. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. Pearson: Prentice Hall, 2004.
- Alves, M. et al. Práticas de Gestão, Relações de Poder e de Gênero na Organização Hospitalar. *Anais do V EnEO*, 2008.
- Alves-Mazzotti, A. J.; Gewandsznajder, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70, 2006.
- Blackburn, S. *Dicionário Oxford de Filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- Bourdieu, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001.
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo, 1988.
- Bruschini, M. C. A.. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37, 2007. [http://www.oei.es/genero/trabalho\\_genero\\_brasil.pdf](http://www.oei.es/genero/trabalho_genero_brasil.pdf).
- Calás, M. B.; Smircich, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Calazans. M. E. *A constituição de mulheres em policiais: um estudo sobre policiais femininas na Brigada Militar do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- Cappelle, M. C. A. et al. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. *RAP*, Rio de Janeiro, 36, 2002.
- Cappelle, M. C. A. *O trabalho feminino no Policiamento Operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- Cappelle, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do Poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, São Paulo, 3, 2004.
- Cohen, D. *Autodestruição... ou morte! O novo recado de Tom Peters: se algo está dando certo... mude*. São Paulo: Abril Editora, revista EXAME, 10 de novembro de 2001.

- Clegg, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Collis, J., Hussey, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Corrêa, J. S. O. *O exercício do poder na administração*. Rio de Janeiro: Documentário, 1977.
- D'ávila, E. U. et al. Vertentes do poder e ambientes organizacionais. *Revista Foco*, Vila Velha, 5, 2012.
- Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). *A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos..* 2013. <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dieese.org.br%2Fanaliseped%2F2013%2F2013pedmulhermet.pdf&ei=gSnpUqcOcPNsQSoYHQDQ&usq=AFQjCNF6qVO6XcfrBo1LiSiw4jkyWCVQ&bvm=bv.60157871,d.cWc>
- Donadio, M. *La mujer en las instituciones armadas y policiales: resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina*. Buenos Aires: RESDAL -Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2009.
- Flick, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Foucault, M. *Microfísica do Poder*. Organização, Introdução e Revisão Roberto Machado. São Paulo: Graal, 2011.
- Galbraith, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 35, 1995.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa mensal de emprego - PME*. 2012. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas. 2012. [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf).
- Lavinas, L. Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete. *Revista de Ciências Sociais – DADOS*, Rio de Janeiro, 40, 1997.
- Marx, K. *A origem do capital: a acumulação primitiva*. São Paulo: Global, 1980.
- Melo, M. C. O. L. et al. Percursos da mulher no mundo do trabalho. *Anais do Assembleia Anual do XLI CLADEA*, 2006.
- Mintzberg, H. Power and Organization life Cycles. *Academy of Management Review*, 9, 1984.
- Morgan, G. *Imagens da Organização: edição executiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Pereira, M.D. *Polícia feminina: novo horizonte na polícia militar*. Belo Horizonte: Santa Edwiges, 1981 (Edição Comemorativa da 1ª turma de 3º sargentos PM feminino da PMMF).
- Santos Filho, N. G. O Poder nas Organizações: Vertentes e Análise. *CienteFico*, Salvador, 2, 2002.
- Scott, J. W. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. *Revista Educação e Realidade*, Porto Alegre, 20, 1995.
- Segnini, L. R. P. *Nota Técnica: do ponto de vista do Brasil*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Silva A.L. et al. As Representações Sociais sobre a Mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. Campinas/SP: *Anais do XXV EnANPAD*, 2001.
- Sorj, B. O feminino como metáfora da natureza. *Revista Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, 0, 1992.
- Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Weber. M. As seitas protestantes e o espírito do capitalismo. *Ensaio de sociologia*, Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
- Weber, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: UNB, 2004.
- Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.