

# PRESENÇA FEMININA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS E O IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

FEMININE PRESENCE IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS AND THE IMPACT ON ORGANIZATIONAL CULTURE

FELIPE, Leonardo Valente<sup>1</sup>  
CANEDO, Paula Fernandes Teixeira<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo discute os aspectos associados a cultura organizacional e os impactos no trabalho feminino na Polícia Militar de Goiás, a partir da perspectiva feminina sobre a sua inserção na PM, diferença de gênero, relações de trabalho e rotina. Os dados foram coletados através de uma entrevista contendo perguntas abertas e as respostas foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas através do método de análise de conteúdo. A amostra foi composta por mulheres, com idade entre 30 e 50 anos, procedentes de Goiânia, entre um e 30 anos na polícia. O desenvolvimento da PM no que concerne à cultura e estrutura institucional é determinado pelo Estado em que está inserida, visto que as organizações reproduzem e são produtoras ativas dos constructos culturais. A mulher inserida na polícia necessita romper barreiras institucionais, mas observam nelas capacidade de desenvolvimento pessoal e profissional e conseqüentemente são produtoras de mudança para a estrutura organizacional como um todo.

**Palavras-chave: Gênero. Polícia Militar. Cultura Organizacional. Mulher.**

## ABSTRACT

This article discusses the aspects related to organizational culture and the impacts on women's work in the Military Police of Goiás, from the feminine perspective on their insertion in PM, gender difference, work relations and routine. The data were collected through an interview containing open questions and the responses were recorded, transcribed and analyzed using the content analysis method. The sample was composed of women, aged between 30 and 50 years, from Goiania, between one and 30 years in the police. The development of the military police in what concerns the culture and institutional structure is determined by the State in which it is inserted, since the organizations reproduce and are active producers of the cultural constructs. Woman inserted in the police needs to break institutional barriers, but they observe in them capacity of personal and professional development and consequently are producers of change for the organizational structure as a whole

**Keywords: Gender. Military Police. Organizational Culture. Woman.**

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, [valetim2@gmail.com](mailto:valetim2@gmail.com); Goiânia – GO, Novembro de 2018

<sup>2</sup>Professora orientadora: Mestre, Professora de Direitos Humanos do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, [paulapft@hotmail.com](mailto:paulapft@hotmail.com); Goiânia – GO, Novembro de 2018.

## 1 INTRODUÇÃO

Há aproximadamente 30 anos observa-se a taxa de crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, porém ainda permanecem obstáculos para a permanência destas, bem como para obtenção de condições igualitárias de trabalho. Observa-se que há uma hegemonia masculina no mundo do trabalho, que influencia a construção da cultura organizacional e os estudos voltados para a administração, percebendo o contexto organizacional como um “um mundo de homens, administrados para homens” (ALVESSON; BILLING, 1997, p. 8).

Frente aos obstáculos enfrentados pela mulher, existe marcadamente uma subutilização da força de trabalho feminino, mesmo com às mudanças e a superação de barreiras, em alguns contextos de trabalho ainda permanecem fronteiras vinculadas a ordem de gênero, caracterizando a divisão sexual do trabalho.

Para compreender a ampliação da entrada da mulher no mercado de trabalho é necessário ressaltar seu contexto histórico, seu avanço expressivo é associado a contexto de crises, como na Primeira Guerra Mundial, onde as mulheres passaram a substituir os postos de trabalho dos homens que foram à guerra, ou quando ocorreram períodos de transformação produtiva, como nas Revoluções Industriais (CAPELLE; MELO, 2010).

O aumento da flexibilização do trabalho e uma maior fluidez entre as barreiras de gênero, o trabalho mostra-se cada vez mais como parte da identidade social feminina. Atualmente, no Brasil, estima-se que as mulheres compõem 42% da população economicamente ativa do país e que número de lares chefiados por mulheres seja de 40% (CAPELLE; MELO, 2010).

O mundo anda apostando em valores femininos, como a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição. As mulheres ocupam postos nos tribunais superiores, nos ministérios, no topo de grandes empresas, em organizações de pesquisa de tecnologia de ponta. Pilotam jatos, comandam tropas, perfuram poços de petróleo. Na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), uma instituição que foi fundada em 1858, somente com o advento da lei 9.967 de 1986, foi instituída a Companhia de Polícia Militar Feminina. Antes da referida lei, não havia policiais femininas no Estado, houve um lapso temporal de 128 anos, em que somente homens podiam ser policiais (GOIAS, 1986).

Ao reconhecer a Polícia Militar como uma instituição que possui como visão estratégica a promoção da participação social e valorização e capacitação dos seus recursos humanos, é de suma importância investigar como se dá a relação entre gênero, trabalho e cultura organizacional. Portanto o artigo tem como pergunta condutora: Quais os impactos da cultura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO nas relações de gênero e seu reflexo no trabalho feminino?

Ante a tal questionamento, o objetivo geral visa compreender como se deu a inserção do trabalho feminino na PMGO desde o advento da lei 9.967 de 1986 e a diferença de gênero na cultura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás. E os objetivos específicos buscam identificar os critérios de promoção para as policiais femininas, as relações de trabalho e socialização e como se dá a rotina de trabalho das mulheres dentro da PMGO.

Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo, de caráter transversal. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista contendo perguntas abertas e as respostas foram gravadas e transcritas na íntegra, a amostra foi selecionada entre as diversas polícias, do gênero feminino, de todas as patentes oficiais e praças lotadas na Polícia Militar do Estado de Goiás, considerando o período de ingresso na polícia e sua experiência na função, disponibilidade para realização da entrevista, e sua evolução dentro da PMGO. Os dados obtidos foram analisados através do método de análise de conteúdo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CULTURA**

A diversidade de modos de comportamentos e de culturas e a unidade biológica ainda permanece como um tema central para os antropólogos. O conceito de cultura utilizado atualmente é derivado de Tylor (1903), que abrange todo complexo de conhecimentos, hábitos adquiridos e padrões de comportamento aprendidos socialmente que visam adaptar o homem aos seus embasamentos biológicos. Incluindo modo de vida em comunidade, organização socioeconômica, política, crenças, tecnologias dentre outras. Ou seja, a ideia de cultura, vista como um sistema adaptativo, é fortemente marcado pelo aprendizado em oposição ao mecanicismo biológico. Esse processo de aprendizagem permanente e assimilação de

comportamentos e valores é chamado de endoculturação, ressaltando que as diferenças genéticas pouco influenciam na distribuição de comportamentos culturais (TYLOR, 1903).

Em outras palavras, apesar das diferenças anatômicas e fisiológicas da espécie humana não há dados científicos relevantes que comprovem que as diferenças de comportamentos sejam determinadas biologicamente pela diferença de sexo ou em função de hormônios. Ressaltando que a divisão sexual do trabalho é, em grande parte, ditada pela história cultural daquela sociedade (LARAIA, 2009).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na perspectiva das organizações, a noção de cultura foi introduzida por Pittigrew em 1979, conceituada como um “conjunto de significados compartilhados que, por sua vez, influencia pensamentos, sentimentos e, sobretudo, comportamentos dos membros de uma comunidade organizacional”. Em uma perspectiva atual, a cultura organizacional é concebida de forma mais abrangente, incluindo valores, comportamentos, forma de adaptação ao meio e satisfação de suas necessidades sob a ótica do processo histórico de cada grupo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A organização está inserida em um ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele, essa troca recíproca entre o contexto interno e o social está diretamente associada a forma de administração e ao comportamento organizacional dos membros.

Frente as diferentes formas de compreender a cultura organizacional, este trabalho utilizará do conceito de comportamento organizacional como produto do contexto sociocultural do qual a organização foi concebida. Tendo, em uma análise mais profunda, a cultura como um conjunto de valores, práticas, normas, valores e crenças que orientam as atitudes do gestor, indivíduos e equipes (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A análise do perfil cultural da organização é de suma importância para propor estratégias e adequar as decisões, e possui como elementos fundamentais: os ritos, mitos, histórias e cerimônias, como formas concretas de expressão e veiculação da cultura, fornecendo informações sobre a instituição e valorando a maneira como os membros interagem e dão significado às suas atividades (FLEURY, 1987).

Tendo a cultura como fruto da aprendizagem social e como instrumento de coesão grupal, vários arranjos experimentais buscaram estudar micro sociedades em laboratório para estudar os processos de seleção cultural, as particularidades e níveis de complexidade cultural.

Glenn e Malott (2004) trouxeram que a complexidade dos fenômenos culturais na organização pode variar em três aspectos: primeiro tem-se que as práticas culturais podem variar de acordo com a complexidade do ambiente externo à organização, tais variáveis podem estar associadas a forma de governo, modelo econômico, modelo de mercado, dentre outros.

Também podem variar de acordo com o número de componentes, ou membros que compõem a organização, sendo que quanto maior o número de membros, maior será a complexidade. E por último, a complexidade hierárquica, que pode variar de acordo com os níveis e hierárquicos e as relações estabelecidas entre eles (GLENN; MALOTT, 2004).

Portanto, para avaliar a complexidade da cultura organizacional e as peculiaridades do seu sistema, deve-se considerar o contexto externo, o efeito das interações e a forma de comunicação entre membros de uma mesma equipe e entre membros de níveis hierárquicos diferentes, bem como as consequências envolvidas na interação.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E A POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Haja vista a natureza de suas atividades, a cultura policial mostra-se como fonte de apoio e ajuste frente às pressões sofridas pelos policiais que, conforme supracitado, é modelada pela interação indivíduo/ organização e ambiente, e envolve um conjunto complexo de valores, normas, ritos, mitos e atitudes.

Skolnick (2011) percebe a cultura policial como uma resposta comportamental e cognitiva a três elementos intrínsecos ao ambiente de trabalho das polícias: o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência. Consequentemente a exposição ao perigo e a necessidade do uso da Autoridade estimulando atitudes conservadoras, estereotipação e um rígido sistema de ordem. Quanto a pressão para produzir, Skolnick afirma que há uma pressão externa voltada para obtenção de resultados e combate ao crime e manutenção da ordem.

Consoante com essa visão, Reiner (2000) aponta que frente a pressão por eficiência, a polícia, além das regras sociais, utiliza das regras de trabalho, regras

inibidoras e regras de aparência. Ressalta, também, que há padrões característicos entre as polícias de diferentes lugares do mundo, tendo como foco o ajustamento às pressões sofridas e auxílio na socialização para uma maior coesão interna.

A cultura policial se mostra como um importante tema nos estudos sobre policiamento, sua compreensão requer a análise do seu contexto de criação, bem como a sua função social e política. A Polícia Militar no Brasil tem suas raízes na necessidade de promover a organização de serviços e da ordem pública e a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988). Em consonância com esse conceito a PMGO, possui como principais competências o policiamento ostensivo de segurança e a preservação da ordem pública (GOIÁS, 1989).

## 2.4 RELAÇÃO DE GÊNERO E A INSERÇÃO DA MULHER NA POLÍCIA MILITAR

Para contextualização do trabalho feminino, é necessário conceituar gênero, compreendo-o como um fenômeno histórico e social sobre os papéis de masculino e feminino que podem ser alterados de acordo com o contexto sociocultural. Joan Scott (1993) traz uma das maiores contribuições sobre o termo gênero, propondo que este é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças que distinguem os sexos, percebido como uma forma primária de relações significantes de poder.

Assim, a perspectiva de gênero está entrelaçada à cultura, seus símbolos, normas, doutrinas, instituições e organizações sociais. Entre os principais símbolos da PM a farda é apontada como o de maior representação, associada ao mito de indestrutibilidade e à imagem de herói como ideal a ser buscado e como elemento de virilidade. Apesar das transformações no perfil da polícia, ainda é marcadamente o mundo masculino (CAPELLE; MELO, 2010).

Apesar da legislação preconizar a inserção da mulher na PM, o imperativo masculino ainda fomenta os processos de trabalho que ainda tende a observar o feminino sob a ótica protecionista, empregando-a em condição diversa ao operacional, subestimando a capacidade da mulher e segregando-a, essa se depara ante ao dilema de afirmação e negação da sua condição de igual (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014).

A participação feminina na Polícia Militar é um fenômeno recente e que ainda sucinta várias discussões. Em Goiás, há aproximadamente três décadas as

primeiras mulheres ingressaram na PM através da lei Nº 9.967 de 1986. Porém ainda é escassa literatura que aponte as relações de gênero e trabalho na PMGO.

O Estado de São Paulo teve papel marcante na inserção da mulher na PM através do decreto nº 24.548 de 1955 que instaurou o primeiro Corpo de Policiamento Especial Feminino, conhecidas como “as 13 mais corajosas”, comandadas pela coronel Hilda Macedo, desenvolvendo atividades voltadas para o social e cuidados preventivos (DENARI, 2018).

O trabalho da polícia feminina é definido Molinier (2012) como *care*, e se estendeu de 1955 até os anos 2000:

(...) *care* designa o trabalho no sentido do serviço bem feito, na medida em que este nunca se resume a uma habilidade técnica, ou seja, *care* sempre supõe esse “suplemento” que torna a relação de dependência suportável e o serviço realmente eficaz (...). Sua autonomia é uma ficção sustentada pelo trabalho de apoio e de antecipação que lhes é prestado. Esta é uma das complexidades enfrentadas para se tentar levar em consideração o *care*, na confluência entre relações sociais de sexo, de classe e de raça, onde os homens, as classes privilegiadas, os brancos, dominam/ exploram as pessoas que realizam o trabalho do *care* a seu serviço, enquanto, na prática, eles dependem deste trabalho: seu conforto, assim como sua eficiência, depende da qualidade do trabalho de *care*. (MOLINIER, 2012, p. 33).

Nesse sentido, é observado que na corporação há uma maior tendência a alocar mulheres em funções administrativas e relações públicas, e em menor frequência nas áreas operacionais, ressaltando o estereótipo do feminino como frágil. Capelle e Melo (2010), percebem o ambiente militar como um “*gueto masculino*”, ou seja, uma instituição historicamente dominada por homens.

Quanto a estrutura organizacional de cargos e salários, é notada que não há uma distinção entre a remuneração ofertada a homens e mulheres. Porém por se tratar de uma instituição altamente hierarquizada, existe uma barreira para ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos (CAPELLE; MELO, 2010).

## 2.5 RELAÇÃO DE PODER, TRABALHO E GÊNERO

A antropologia aponta que “a cultura age seletivamente” sobre o ambiente e os indivíduos nele inseridos, ou seja, a interação entre os membros é regulada pela cultura, não sendo possível a todos os indivíduos participarem de todos os elementos culturais, principalmente em sociedades mais especializadas (LARAIA, 2009).

A cultura é, portanto, uma lente através da qual o homem percebe a realidade, o que reverbera na estrutura de ensino, laboral, comportamental e na

relação entre as pessoas. Nessa perspectiva a relação sócio laboral entre as instituições e gênero, perpetuam o não reconhecimento do trabalho feminino:

O não reconhecimento aparece quando as instituições estruturam a interação de acordo com normas culturais que impedem a paridade de participação. [...] A interação é regulada por um padrão institucionalizado de valoração cultural que constitui algumas categorias de atores sociais como normativos e outros como deficientes ou inferiores. (FRASER, 2007, p.108).

Ante essa visão e a inserção da mulher no trabalho, as relações ganham um novo significado, ampliam-se pesquisas, conceitos envolvendo as relações de trabalho. Para compreender as limitações ainda existentes, tem-se o conceito de segregação de gênero, que pode ser vertical ou horizontal. A horizontal ocorre quando há uma concentração de mulheres e homens em setores diferentes de um mesmo nível hierárquico, e a vertical se dá quando existe uma limitação de acesso de mulheres a postos de hierarquias mais altos, existindo uma espécie de “teto de vidro” que impede a ascensão (CAPELLE; MELO, 2010).

Nesse caso, ao considerar gênero – um constructo social- como um eixo comum para restrição ou ampliação da participação da pessoa na cultura, é possível mapear as relações de poder e as disputas relacionadas ao gênero. Foucault (2014), trabalha o poder como uma questão relacionada voltada para o comportamento verbal, ou seja, é modelado, transmitido e aprendido através do discurso.

Ao estudar as relações de poder, Foucault (2014) buscou examinar as diferentes formas de privilégio, os objetivos das modalidades de poder e os instrumentos utilizados para demonstrá-lo e mantê-lo, bem como o grau de racionalização utilizada pelo indivíduo para justificar seu uso. Existem diversas formas de instauração e manutenção do poder, dentre elas encontra-se diferentes formas discursivas relacionadas ao gênero, essas formações e seus mecanismos de interpretação referem-se aos lugares sociais ocupados pelos falantes e pelos ouvintes, gerando diferentes formas de análise e ações sobre o outro.

Percebe-se um predomínio da figura masculina constituindo uma perspectiva androcentrista que legitima a dominação masculina sobre o feminino, como símbolo de força física e poder. Assim, a dominação é imposta e vivenciada como uma violência simbólica que alcança toda a estrutura social (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014)

No espaço organizacional, a relação entre poder e gênero é marcada, pelo mecanismo de entrada das mulheres no mercado de trabalho, suas oportunidades de crescimento e reconhecimento, interação social e laboral entre os membros de mesma

hierarquia e hierarquia superior e interação com a tarefa. No que tange ao ambiente militar, há um predomínio do símbolo masculino detentora da posição principal, dificultando a abordagem das questões de gênero (CAPELLE; MELO, 2010).

A literatura traz que o ingresso feminino na polícia se deu frente a situações de crise e para mediação e resolução de situações onde a força física não se mostrava como fundamental, por exemplo trabalho com grupos em situação de vulnerabilidade. Consequentemente, é de suma importância o papel da mulher inserida na Polícia Militar como agente de promoção da paz e da ordem pública (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014).

Portanto, é fundamental compreender como se dá as relações de trabalho relacionadas ao gênero, a percepção do papel da policial feminina, a rotina de trabalho e os critérios de promoção das mulheres inseridas na Polícia Militar de Goiás

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo visa compreender como se deu a inserção do trabalho feminino na PMGO desde o advento da lei 9.967 de 1986 e se há diferença de gênero na cultura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás, identificando os critérios de promoção para as policiais femininas, as relações de trabalho e socialização e como se dá a rotina de trabalho das mulheres dentro da PMGO.

Trata-se de um estudo de caráter transversal e qualitativo. A amostra foi composta por 4 participantes, selecionadas pela sua grande vivência e experiência, e sua evolução dentro da PMGO, em relação à atuação e plano de carreira, percepção de diferença de tratamento quanto ao gênero, socialização e cultura organizacional. As entrevistadas são: a Coordenadora Estadual do PROERD, tendo em vista sua larga experiência e vivência na polícia na PMGO, foi uma das pioneiras na instituição; uma policial lotada na assistência policial militar da secretaria de segurança pública, que sofreu assédio devido às suas escolhas femininas; uma policial transgênero devido à sua experiência de vida na polícia; e uma servidora pública que trabalhou na PMGO, e atualmente está no TRT, pela diferença de tratamento dado às mulheres em relação às outras instituições, que aceitaram participar de forma voluntária do estudo. O contato foi realizado via telefone e agendado um encontro para realização da entrevista. Foram submetidas a entrevista elaborada pelo pesquisador responsável, contendo perguntas abertas que abordam temas relacionados a rotina de trabalho,

relações de trabalho e socialização e percepção de oportunidade de carreira. A entrevista semiestruturada foi realizada pessoalmente pelo pesquisador, gravada e transcrita na íntegra e submetida ao método de análise de conteúdo.

Os dados obtidos através da entrevista e submetidos a análise de conteúdo, foram divididos em categorias e subcategorias temáticas a partir das respostas dadas pelos participantes às perguntas elaboradas, posteriormente foi feito inferência e interpretação visando a identificar a relação entre os constructos de gênero, cultura organizacional e relação de trabalho. Estas categorias serão expostas em formato de tabela com suas respectivas definições operacionais.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este estudo foi realizado entre as policiais femininas da Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO, inclusas mulheres cisgênero e transgênero. Quanto a caracterização da amostra, foi predominante a idade entre 30 e 40 anos (75%), procedente de Goiânia e com moradia própria (100%). A maioria da amostra possui escolaridade a nível de pós-graduação (75%) e entre 10 e 19 anos de polícia (50%).

Dentre a amostra estudada, observa-se que dentro da categoria que avalia motivação para ingressar na PM, houve um predomínio de falas que apontam serem provenientes de famílias militares e ter conhecimento prévio sobre a carreira e militarismo, conforme observado na fala: “Eu sou filha de militar (...) E sempre me identifiquei com essas bases do militarismo, em termo de hierarquia e disciplina” (*sic*). Ou por interesse em ser servidora pública, representados pelas subcategorias: concurso vigente (1,2%) e estabilidade do emprego público (1,2%).

Ainda há uma escassez de pesquisas sobre a participação da mulher na polícia militar no Brasil, principalmente estudos com metodologia qualitativa que tratem sobre a motivação das mulheres para o ingresso na PM, suas práticas cotidianas, história de vida, dificuldade e superações enfrentadas e participação da instituição na constituição do papel dessas mulheres (CALAZANS, 2003).

Pesquisas que investigaram a motivação feminina para entrar na polícia, observaram que salário, plano de carreira e estabilidade, antecedentes familiares e a identificação com o trabalho são fatores determinantes para o ingresso e permanência das mulheres na polícia. Esses dados também foram observados neste estudo, conforme supracitado (CALAZANS, 2003).

Musumeci (2004) ao buscar compreender o processo de incorporação das mulheres na PM do Brasil apontou que ainda inexistia um controle de dados sobre o contingente feminino, seu perfil, qualificações, desempenho e alocação, o que reflete na não valorização do trabalho e desenvolvimento desse contingente em prol da polícia.

Quanto ao conceito de gênero, as subcategorias com maior frequência foram: gênero como o que diferencia socialmente em feminino e masculino (2,3%) e diferença biológica (2,3%). Essa concepção está consoante com a literatura, que trabalha o conceito de gênero como um constructo social, envolvendo aspectos psicológicos, sociais, culturais de feminilidade e masculinidade, distinguindo, também aptidões e limitações relacionadas às características sexuais (físicas) (SCOTT, 1913).

Pontuam percepção de diferença de tratamento com base no gênero na sociedade em geral (4,6%), e que existe um contexto histórico marcado pela diferença de gênero e sub valorização do trabalho feminino, conforme observado na fala: “Historicamente nós temos aí vários momentos que as mulheres são tratadas como uma sub-raça (...) e que precisam ser tratadas de forma diferente” e em “essa situação da mulher ser vista, eu não diria nem como vulnerável, mas como inferior, ela vem arraigada na sociedade desde os primórdios” (*sic*).

Assim como percebem que há características físicas (4,6%) e habilidades (3,5%) que são inerentes ao sexo feminino e/ ou masculino. Mas não percebem que essas diferenças podem interferir no desempenho da atividade laboral.

Tendo gênero como categoria de análise construído no contexto sociocultural que marcam os modos de tornar-se homem e tornar-se mulher, apontam que essas posições são construídas historicamente e cotidianamente. No que tange a mulher e trabalho, a literatura afirma que a redução entre as barreiras de trabalho masculino e feminino se deu após a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Industrial, permitindo com que as mulheres fizessem parte do processo produtivo, porém ainda se mostrava como figura imprescindível para execução dos afazeres domésticos, essa visão patriarcal ainda é predominante no Brasil contribuindo para a divisão sexual do trabalho. Essa sustentação cultural e social da mulher vista como inferior, tem se tornado fonte de debate frente a crescente inserção da mulher nas organizações (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014).

Um eixo comum na relação entre gênero e organizações, está a relação de poder, não sendo visto como algo bilateral, mas sim como uma hierarquia de estratégias adotadas por homens e mulheres para se posicionarem socialmente,

produzindo e reproduzindo uma relação de poder e resistência. É notado, portanto, uma modernização nessas relações com a inserção da mulher nas organizações, ressignificando seu papel social e mostrando-se como parte ativa e fundamental no campo econômico e social (CALAZANS, 2003).

**Tabela 1** - Frequência de respostas para categorias e subcategorias temáticas relativas à análise das respostas da entrevista semiestruturada (N=86).

| <b>Categorias e Subcategorias</b>                                           | <b>F</b> | <b>F%</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| <b>1. Motivação para ingressar na PM</b>                                    |          |           |
| 1.1 Incentivo dos pais (Pais Militares)                                     | 2        | 2,3%      |
| 1.2 Admiração pela carreira                                                 | 1        | 1,2%      |
| 1.3 Concurso vigente                                                        | 1        | 1,2%      |
| 1.4 Estabilidade do emprego público                                         | 1        | 1,2%      |
| <b>2. O que é gênero</b>                                                    |          |           |
| 2.1 O que diferencia socialmente em feminino e masculino                    | 2        | 2,3%      |
| 2.2 Diferença Biológica                                                     | 2        | 2,3%      |
| 2.3 Como a pessoa se identifica                                             | 1        | 1,2%      |
| <b>3. Percepção de diferença de gênero na sociedade geral</b>               |          |           |
| 3.1 Percebe existir diferença                                               | 4        | 4,6%      |
| 3.2 Existência histórica de diferença de tratamento entre homens e mulheres | 2        | 2,3%      |
| <b>4. Existência de características inerentes ao sexo</b>                   |          |           |
| 4.1 Diferenças físicas                                                      | 4        | 4,6%      |
| 4.2 Habilidades                                                             | 3        | 3,5%      |
| 4.3 Não percebe diferença na execução de atividades laborais                | 3        | 3,5%      |
| 4.4 Distinção social e não inerente ao sexo                                 | 1        | 1,2%      |

Fonte: (O Autor, 2018)

Em relação ao quantitativo de 10% da Polícia Feminina, a subcategoria de maior frequência foi “é importante existir devido a atividade fim da polícia” (3,5%), e vista como preconceito (2,3%). E sobre a inserção da mulher nas Unidades Especializadas, as subcategorias mais relevantes trouxeram percepção de preconceito (4,6%) contra a policial feminina, de pouco encorajamento para que as mulheres integrem as polícias especializadas (2,3%) e vista como um tabu (2,3%).

É notado que o desenvolvimento da polícia militar no que concerne à cultura e estrutura institucional é determinado pelo Estado em que está inserida. No Brasil há um predomínio viés bélico e na cultura patriarcal, tratando a inserção da mulher ainda de forma limitada e com pouca visibilidade, reafirmando a concepção de que a polícia tem como atividade fim a exigência do masculino. Contudo, a estrutura da polícia vem sofrendo grandes mudanças, havendo uma exigência de maior capacidade de resolução de conflitos, inovação, trabalho em equipe, atendimento a coletivos e valorização de ações preventivas, neste cenário é identificado as potencialidades das mulheres (CAPELLE; MELO, 2010).

Portanto, consoante a exigência de um novo perfil voltada para

capacidades estratégicas e práticas não violentas, surge um cenário onde as habilidades das mulheres poderão auxiliar na sustentação de novas posições hierárquicas. E apesar de ser notado diferença de tratamento entre homens e mulheres dentro da instituição (4,6%), quanto a forma de inserção no trabalho trazendo como fala a necessidade de rompimento de barreiras contra discriminação (4,6%) e dificuldade para o acesso a cargos de hierarquia superior (3,5%), não foi observado diferença na percepção do repasse de missões.

Nota-se que apesar da instituição ter aderido ao processo de feminização do trabalho, está ainda não estava preparada para recepcionar as mulheres, bem como não havia estratégias voltadas para mudanças culturais e estruturais, essas afirmações também foram observadas nas falas das participantes “Falavam que não estavam preparados (...) alguns lugares não tinham nem banheiro feminino” (*sic*).

Ao pensar sobre os empecilhos associados a ascensão na carreira e inserção da mulher, Foucault (2014), propõe que a distinção não está relacionada a atividade em si, mas as formas institucionalizadas de perpetuação, envolvendo cultura e práticas sociais e organizacionais. Partindo dessa visão e com os dados observados quanto ao repasse de missão, há também relatos que negam tal diferenciação de função. Capelle e Melo (2010), pontuam que essa estrutura de poder também pode trazer ganho secundários coma situação dominante fazendo com que as mulheres não tentem mudar a situação vigente.

Essa relação pode estar relacionada ao status pelo exercício do trabalho policial dentro e fora da organização, por ocuparem cargo de exercício de autoridade sobre os civis, oportunidade de serem validadas e receberem feedbacks positivos dentro e fora da organização, possibilidade de exercer uma posição de evidência e utilizar isso para exercer poder sobre os outros (CAPELLE; MELO, 2010; FOUCAULT, 2014).

**Tabela 2** - Frequência de respostas para categorias e subcategorias temáticas relativas à análise das respostas da entrevista semiestruturada.

| <b>Categorias e Subcategorias</b>                     | <b>F*</b> | <b>F%</b> |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>5. Quantitativo de 10% da Polícia Feminina</b>     |           |           |
| 5.1 Preconceito                                       | 2         | 2,3%      |
| 5.2 Dificulta ascensão na carreira                    | 1         | 1,2%      |
| 5.3 É importante existir devido a atividade fim da PM | 3         | 3,5%      |
| <b>6. Mulheres nas Unidades Especializadas</b>        |           |           |
| 6.1 Preconceito                                       | 4         | 4,6%      |
| 6.2 Possibilidade de romper barreiras                 | 1         | 1,2%      |
| 6.3 Tabu                                              | 2         | 2,3%      |

|                                                                                                          |   |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| 6.4 Pouco encorajamento para que as mulheres entrem em unidades especializadas                           | 2 | 2,3% |
| <b>7. Forma de inserção no trabalho</b>                                                                  |   |      |
| 7.1 Percepção de tratamento igualitário no curso de formação                                             | 2 | 2,3% |
| 7.2 Existe diferença na inserção do trabalho feminino e masculino em decorrência da cultura              | 1 | 1,2% |
| 7.3 Dificuldade com os pares                                                                             | 1 | 1,2% |
| 7.4 Tratamento discriminatório contra as mulheres inicialmente                                           | 2 | 2,3% |
| 7.5 Necessidade de romper barreiras contra a discriminação para melhor inserção da mulher.               | 4 | 4,6% |
| <b>8. Percepção de discriminação/ diferença de tratamento</b>                                            |   |      |
| 8.1 Existe diferença                                                                                     | 4 | 4,6% |
| <b>9. Repasse de missões</b>                                                                             |   |      |
| 9.1 Não se sente desprestigiada nas missões                                                              | 2 | 2,3% |
| 9.2 Percebe existir diferença no repasse de missões                                                      | 2 | 2,3% |
| <b>10. Gravidez e licença maternidade</b>                                                                |   |      |
| 10.1 Teve dificuldade em adequar as tarefas com a gestação/ maternidade                                  | 3 | 3,5% |
| 10.2 Não teve licença maternidade                                                                        | 1 | 1,2% |
| 10.2 Tive assistência pré-natal                                                                          | 2 | 2,3% |
| 10.3 Tirei licença maternidade                                                                           | 2 | 2,3% |
| 10.4 Questões culturais que envolvem a gravidez                                                          | 2 | 2,3% |
| 10.4 Sofreu censura por parte de colega do mesmo sexo                                                    | 1 | 1,2% |
| 10.5 Abdicou de direitos em decorrência de mudança de cargo                                              | 2 | 2,3% |
| <b>11. Percepção acerca da acessibilidade a cargo de hierarquias superiores</b>                          |   |      |
| 11.1 Dificuldade de ascensão                                                                             | 3 | 3,5% |
| 11.2 Não percebe diferença                                                                               | 1 | 1,2% |
| <b>12. Percepção sobre cumprimento de ordens repassadas aos subordinados</b>                             |   |      |
| 12.1 Cumprem as ordens                                                                                   | 4 | 4,6% |
| <b>13. Discriminação ou Assédio</b>                                                                      |   |      |
| 13.1 Já presenciei situação de assédio                                                                   | 1 | 1,2% |
| 13.2 Nunca sofreu assédio/ discriminação                                                                 | 1 | 1,2% |
| 13.3 Sofreu assédio/ discriminação                                                                       | 3 | 3,5% |
| <b>14. Diferença entre instituição externa e a polícia militar em relação ao tratamento com a mulher</b> |   |      |
| 14.1 Percebe maior valorização do seu trabalho em outra instituição                                      | 1 | 1,2% |

\*Frequência relativa ao total de respostas (N=86) para as 14 categorias; Fonte: (O Autor, 2018)

A maternidade (gestação e licença) foram avaliadas através da pergunta “Como foi sua gravidez? E o período da licença maternidade?”, sendo inclusas nessa pergunta apenas as três participantes que afirmaram ter filhos. Duas destas informaram ter tirado licença maternidade e uma informou precisar retornar anteriormente as funções laborais devido exigência do curso de formação. Dentre as falas das policiais, foi observado uma prevalência de relatos apontando dificuldade em adequar as tarefas e atribuições exigidas com a gestação, exemplificados nas seguintes falas: “Tive a assistência, pude fazer o meu pré-natal, mas era um período difícil (...) Eu recebi um convite, mas havia esse impedimento, por eu estar gestante eu fui preterida (...) O que eu tive que fazer foi o TAF gestante, foi um pouco complicado, né?” (sic), e “minha licença maternidade foi durante o curso (...) Eu tive minha filha e voltei para as atividades em um mês, então eu estava com um bebê

recém-nascido e precisei botar em dias todas as minhas escalas, eu fiquei em serviço vários finais de semana e acredito que poderia ter sido diferente “ (*sic*).

A maternidade não é tratada de forma aprofundada em mulheres policiais, porém na literatura em geral, é observado que, mesmo sendo algo que envolve um dos papéis sociais da mulher e previsto em leis formas de assegurar o direito pela licença-maternidade e à amamentação, no plano concreto ainda prevalece a dificuldade em compreender a singularidade da gestação e em adequar a organização a essas características (DENARI, 2018).

Em relação a formas de assédio ou discriminação as subcategorias predominantes apontam que a maioria da amostra já sofreu ou presenciou alguma forma de assédio ou discriminação, sendo que a maioria dessas situações foram caracterizadas por piadas grosseiras que visavam desqualificar o trabalho feminino. Algumas policiais relataram que quando ingressaram na polícia vivenciaram situações com seus pares ou superiores que caracterizam assédio e/ou discriminação. Quanto aos subordinados, todas as falas apontam apoio e seguimento das regras repassadas.

A vivência de assédio e discriminação é relatada em grande parte da literatura que trata da polícia feminina, ressaltando que a hierarquia militar ao mesmo tempo que se mostra como forma de proteção a essas mulheres, também reforça o preconceito (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014).

No geral, as falas das policiais retratam que o preconceito, a discriminação e o assédio se mostram menos visíveis e menos constantes, essa visão está consoante com outras pesquisas apontando que a profissionalização da mulher aliados com as novas exigências da instituição policial, tendem a transformar as barreiras e dificuldades cotidianas em fontes de motivação para sua superação (OLIVEIRA; COUTINHO; FERREIRA, 2014).

## **5 CONCLUSÃO**

O desenvolvimento deste estudo objetivou uma análise descritiva dos aspectos concernentes à diferença de gênero e sua possível relação com a cultura organizacional, descrevendo os aspectos associados a forma de inserção do trabalho feminino na PMGO, os critérios de promoção, as relações de trabalho e socialização e como se dá a rotina de trabalho das mulheres dentro da PMGO.

No Brasil ainda existem poucos estudos que tratem da inserção feminina na polícia, dentre os existentes é notado que a entrada das mulheres coincide com

um momento de crise nas concepções sobre segurança pública, onde passa a exigir um olhar amplo também para as práticas sociais. Na amostra estudada houve uma prevalência de relatos que apontam que os contornos que circundam as relações da mulher dentro da polícia refletem as nuances sociais consolidadas sobre o trabalho feminino. A inserção da mulher no mercado de trabalho, assim como no contexto policial, mostra-se capaz de mudar a qualidade de vida das mulheres e trazem mudança para a estrutura organizacional como um todo.

Historicamente a instituição policial é marcadamente masculina, esse viés mostra-se como empecilho inicialmente para ingresso de mulheres na polícia e para ascensão a posições de comando, devido a concepção social da existência de papéis inerentes à figura feminina e masculina. É importante ressaltar também, que além da necessidade de quebrar barreiras visto a solidez da cultura organizacional, as novas concepções de segurança pública e práticas sociais para a construção de uma segurança cidadã é beneficiada pela presença feminina, e podem favorecer a visibilidade da mulher na PM.

A amostra também retrata que apesar da concepção de que existem habilidades e diferenças físicas que podem ser vistas como inerentes ao sexo, estas não interferem na capacidade laboral, e ao serem observadas como um “modo natural” de ser mulher, podem ser favoráveis na visibilidade feminina frente ao novo perfil policial.

E que além das barreiras associadas a vida laboral, também há uma exigência de jornada “dupla” ou “tripla”, por desempenharem outros papéis sociais. A maternidade, apesar de ter direitos resguardados durante esse período, ainda é tido como um período que exige capacidade de adequar a condição de gestante e puérpera com as atividades policiais, como teste de aptidão física e escalas de trabalho, ressaltando que ainda prevalece dificuldade em adequar as necessidades da instituição, com a singularidade desse período.

Estes dados ressaltam a importância de políticas que estimulem intervenções voltadas para a busca da igualdade de gênero que abarque a forma inserção e retenção, treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira e condições de retorno pós-maternidade.

Em suma, a exploração e análise dos dados puderam auxiliar a compreender as nuances que envolvem a relação do trabalho feminino na estrutura policial da PMGO, analisar as desigualdades e igualdades no que concerne ao gênero dentro da estrutura institucional. Não obstante, deve-se salutar que por se tratar de

recorte amostral pequeno, o estudo não pode ser generalizado para toda a polícia feminina.

Portanto, é fundamental estudos que aprofundem a reflexão acerca dos papéis sociais e a divisão de gênero no trabalho, para ampliar o olhar acerca das diversidades, e assim proporcionar melhor condições de trabalho de acordo com a singularidade de cada grupo e oportunidades para produção de uma sociedade igualitária, visto que as organizações reproduzem e são produtores ativos dos constructos culturais.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. D.; BILLING, Y. **Understanding gender and organization**. London. Sage. p. 40. 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 292 1988.

CALAZANS, M. E. **A constituição de mulheres em policiais: um estudo sobre policiais femininas na Brigada Militar do Rio Grande do Sul**. 2003. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/2940>>. Acesso dia 24 de setembro de 2018.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. **Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais**. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*. 2010. 11(3).

DENARI, G. B. **Discussões sobre o trabalho feminino na Polícia Militar do Estado de São Paulo**. *Novos Rumos Sociológicos*, v. 5, n. 8, p. 239-260, 2018.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho**. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 7-18, Dec. 1987. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 de julho de 2018.

FRASER, N. **Reconhecimento sem ética**. *Lua Nova*, v. 70, n. 1, p. 101-138, 2007.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 28ª Edição. Paz & Terra. 2014.

GLENN, S.; MALLOT, M. **Complexity and Selection: Implications for Organizational Change**. *Behavior and Social Issues*. The Behavior Analyst, 2004. 13, p. 89-106.

GOIÁS. **Lei Número lei 9.967 de 1986 – Que Dispõe sobre a criação da Polícia Militar Feminina do Estado de Goiás**. 1986. Disponível em <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=6065](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=6065)>. Acesso em: 28 de julho de 2018.

GOIÁS. **Constituição Estadual do Estado de Goiás**. Goiânia, GO: Editora Assembleia. 1989. 96p. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70434>. Acesso em: 28 de julho de 2018.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2009.

MOLINIER, P. **Ética e trabalho do care**. In: HIRATA, H., GUIMARÃES, N. (Orgs.). Cuidado e cuidadoras. As várias faces do trabalho do care. São Paulo: Atlas, 2012.  
MONTALI, L. **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho e as políticas sociais**. Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, NEPP-UNICAMP. *Anais*. 2012. p 1-15.

MUSUMECI, L, SOARES, B. **Polícia e Gênero: participação e perfil das policiais femininas nas PMs brasileiras**. Revista Gênero, v. 5, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, F. M.; COUTINHO, C. M. F.; FERREIRA, M. L. A. **O trabalho feminino na Polícia Militar: considerações sobre a realidade laboral das policiais militares**. Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais, n. 18, 2014.

REINER, R. **A Política da Polícia**. Série Polícia e Sociedade 11. São Paulo, Edusp, 2000.

SCOTT, J. **Gender: a useful category of historical analysis**. In: **Gender and the Politics of History**. New York: Columbia University Press, 1988, pp. 28-52. [Em português: *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Recife: SOS Corpo e Cidadania, 1993.].

SKOLNICK, J. **Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society**. Classics of Law & Society Series. Fourth Edition. New Orleans, Luisiana: Quid Pro Books, 2011.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture: researches into the development os mythology, philosophy, religion, language, art, and custom**. Vol. II. 4. ed. London, John Murray, Albemarle Street, W., 1903.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª Edição. Artmed. 2014.

## 7 APÊNDICE

### 7.1 APÊNDICE A

#### ENTREVISTA

**Data da Entrevista:**  
**Participante:**

### Dados Sócio Demográficos

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
3. Reside em: \_\_\_\_\_
4. Estado Civil:  
( ) Solteira ( ) Casada/ Com  
companheiro  
( ) Divorciada ( ) Viúva
5. Escolaridade: \_\_\_\_\_
6. Tipo de Moradia: \_\_\_\_\_
7. Religião: \_\_\_\_\_
8. Número de Filhos: \_\_\_\_\_
9. Posto: \_\_\_\_\_ / Local de trabalho: \_\_\_\_\_
10. Tempo na Polícia: \_\_\_\_\_

### Entrevista

01. O que te motivou a entrar para a PM?
02. Para você, o que é gênero?
03. Na sociedade em geral, você acredita que existe diferença de tratamento entre homens e mulheres?
04. Na sua opinião, há características, comportamentos ou coisas que são típicas de homens ou de mulheres? Dê um exemplo.
05. Qual sua opinião acerca do quantitativo de 10% da PFEM na PMGO? Por que?
06. Você acredita que existe preconceito da PFEM nas unidades especializadas? Por que?
07. Quando iniciou na PM, como se deu sua inserção no trabalho? Acredita que foi igualitário o tratamento entre homens e mulheres?
08. Atualmente percebe se há discriminação ou diferença no tratamento com base no gênero?
09. Qual sua percepção acerca das missões que lhe são repassadas? Acredita

existir alguma distinção de gênero no repasse?

10. Como foi sua gravidez? E o período da licença maternidade?

11. Qual sua opinião acerca da acessibilidade a cargos de hierarquia superior por mulheres? Você sente que as oportunidades foram as mesmas?

12. Percebe se há resistência dos seus subordinados em cumprir suas ordens?

13. Já sofreu ou presenciou alguma discriminação ou assédio em decorrência do gênero na PM?

14. Gostaria de acrescentar algo que não foi perguntado, mas acredita ser importante para o trabalho?