

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**RELAÇÕES DE PODER E GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES:  
Um Estudo de Caso no Alto Comando da Polícia Militar de Minas  
Gerais**

Alan do Nascimento Ribeiro

Belo Horizonte  
2014

**Alan do Nascimento Ribeiro**

**RELAÇÕES DE PODER E GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES:**  
Um Estudo de Caso no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organizações e Estratégia

Belo Horizonte  
2014

A meus filhos, João e Samuel, pela paciência, e à Daniella, meu amor, que acompanhou carinhosamente todos os momentos da pesquisa. Estiveram presentes durante todos esses anos, oferecendo apoio e sempre confiantes. Uma dissertação, um dia, acaba. A eles, dedico este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Desafio tão grande quanto escrever a dissertação foi agradecer apenas em uma página às pessoas que fizeram parte da minha trajetória.

Ao autor e consumidor de minha Fé: Deus, por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar o caminho nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

Ao meu orientador, professor Fernando Coutinho Garcia, pela dedicação, compreensão, presença e orientações, sem as quais seria impossível realizar esta pesquisa. Agradeço suas observações, desde a elaboração do projeto até a redação final do trabalho, cruciais para que este trabalho ganhasse maior clareza - o que já basta para tê-lo em enorme consideração.

Aos professores do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, não apenas pela didática impecável em sala de aula, mas pela competência com que tratam a administração. À amiga Bia, por toda a ajuda dedicada aos alunos, e à secretária acadêmica, Wânia, pela dedicação total a esta instituição.

Às amigas que fiz nesta academia, em especial, aos amigos Antônio Martinho, Alex Lima e Ramon Peres, sempre presentes nos debates. Obrigado pelas constantes demonstrações de sabedoria e humildade.

Aos meus pais, David e Ester, sempre primorosos na minha educação. E aos meus irmãos Aline, Amanda e Arthur - minha família, meu porto seguro. Aos meus sogros: Bel e Mair, por cobrirem minha ausência, transformando-se em apoio de minha esposa e filhos. Obrigado pela prontidão e paciência.

Aos irmãos da Igreja, em Belo Horizonte, que sempre me apoiaram, mesmo por muitas vezes eu estando longe.

Aos amigos da Auditoria Setorial da Polícia Militar de Minas Gerais (Wagner Ramos, Epitácio, Igor Silveira, Reinaldo Camilo, Hélio Júnior, Antônio Alves, Marco Antônio Bicalho, Cíntia, Priscila e Luciana Calado), pela ajuda nos momentos mais críticos e por contribuírem para o meu crescimento profissional.

Aos grandes amigos, presentes e ausentes em minha vida. Aqui, não teria como citar todos. Por isso, agradeço a vocês, por orarem e torcerem por mim, hoje e sempre.

*Aplica o coração ao ensino e os ouvidos às palavras do conhecimento.*

*Provérbios 23:12*

## RESUMO

As organizações se assemelham aos seres vivos. Apresentam tendências à manutenção, convivem com a necessidade de mudança e o risco da morte. Nesse sentido, alguns modelos gerenciais ressaltam que as relações interpessoais e de poder entre seus indivíduos podem determinar múltiplos fatores internos e externos que levam a uma nova configuração do sistema organizacional. Nesse ambiente, destaca-se o importante papel da figura feminina no mercado de trabalho, bem como das relações vivenciadas pela mulher. Ressalta-se que, embora as mulheres venham conquistando uma importante participação na hierarquia organizacional, ainda persistem alguns obstáculos a serem superados, como a diferença de remuneração e de ascensão profissional, principalmente em ambientes cujo estereótipo é masculino, como o militar. Nesse sentido, 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. De maneira específica, pretendeu-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 e (d) identificar as razões que levam as mulheres que ingressaram na PMMG a passarem por um processo de desconstrução do feminino para a construção de Policial Militar. Para tal, o arranjo metodológico foi pautado em uma abordagem qualitativa descritiva, baseada em um estudo de caso da Polícia Militar do estado de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, constituídas de 31 questões, aplicadas a 6 funcionárias do Alto Comando Administrativo da instituição. As entrevistas foram analisadas pautando-se em uma análise de conteúdo à luz de Bardin (2006). Têm, por embasamento, as seguintes categorias: as relações de poder nos setores administrativos da PMMG; as relações de gênero vivenciadas pelas mulheres; o trabalho feminino no espaço masculino e as estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino. Dentre os resultados encontrados, destaca-se a identificação de uma latente influência da abordagem crítica do poder no ambiente interno da PMMG. Contudo a existência de tal abordagem não anula a presença de uma abordagem funcionalista, a qual, por sua vez, faz-se perceber com mais alto nível de subjetividade.

**Palavras-Chave:** Relações de Poder. Relações de Gênero. Militar. Estereótipo. Hierarquia.

## ABSTRACT

The organizations are similar to life. They show tendencies to maintenance, deal with need of change and risk of death. In this point, some management models point out that interpersonal and power relations among individuals can determine several intern and extern factors that lead to a new setting of the organizational system. In this area, the importance of the female role in the labor market is highlighted as the relations experienced by the women. Although women have been gaining important participation in the organizational hierarchy, there are some obstacles to be overcome, such as difference in salary and professional rise, especially when the stereotype is mainly male, as in the military. In this case this study brings up as a topic the relations of power and gender in the high command in the military police of the estate of Minas Gerais. The main goal here is to comprehend how policewomen occupying management positions in administrative sectors of Military Police of the Estate of Minas Gerais cognize the expression of power and gender in the Institution. In a specific way this study intend to: a) Characterize the structure of Institution Military Police of Minas Gerais and the work performed by the female officers in the administrative sectors, in the management positions inside the organization; b) Identify how the relations of power and gender are perceived by the female officers who hold management position and work in the administrative sectors; c) Identify and describe what are the necessary features for a woman to get to the highest position of command in the Institution and; d) Identify what makes the women who engages in the Military Police of Minas Gerais pass to a process of deconstruction of the feminine nature to the construction of the Military Police. To this end, the methodologic arrangement was guided in a descriptive qualitative approach, based in a study of the case of Military Police of Estate of Minas Gerais. The data was collected by means of semi structured interviews, composed of 31 questions, applied to six workers of the high administrative command of the Institution. The interviews were analyzed based in an analysis of content according to Bardin (2006), having the following aspects as basement: The relation of power in administrative sector of the Military Police of Minas Gerais; relation of gender experienced by women; the female work in a male environment and the strategies of survival and consolidation of female power. Among the final results, can be point out the identification of a latent influence criticism approach of power in the internal surrounding of the Military Police of Minas Gerais. Nevertheless, the existence of such approach does not rule out the presence of a functionalist approach, which in turn might be perceived with a higher level of subjectivity.

**Key words:** Relations of Power, Relations of Gender, Military, Stereotype, Hierarchy.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma Administrativo da PMMG .....	24
GRÁFICO 1 - Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo, por posição na ocupação, segundo o sexo (%) (2003 e 2011)* .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	–	Assessoria de Atividades Especializadas
AC	–	Agência Central
ADO	–	Assessoria de Desenvolvimento Organizacional
AGR	–	Assessoria de Gestão para Resultados
APM	–	Academia de Polícia Militar
ASS. INST	–	Assessoria Institucional
AUD. SET	–	Auditoria Setorial
CAE	–	Centro de Administração e Educação
CAGED	–	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBMMG	–	Corpo de Bombeiro Militar de Minas Gerais
CEG	–	Centro de Ensino de Graduação
CET	–	Centro de Ensino Técnico
CFRB	–	Constituição da República Federativa do Brasil
CPM	–	Corregedoria da Polícia Militar
CPP	–	Centro de Pesquisa e Pós-Graduação
CTP	–	Centro de Treinamento Policial
DAL	–	Diretoria de Apoio Logístico
DAOP	–	Diretoria de Apoio Operacional
DEEAS	–	Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social
DF	–	Diretoria de Finanças
DF1	–	Seção de Administração Financeira
DF2	–	Seção de Contabilidade
DF3	–	Seção de Auditoria
DF4	–	Seção Administrativa
DINT	–	Diretoria de Inteligência
DMAT	–	Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito
DRH	–	Diretoria de Recursos Humanos
DS	–	Diretoria de Saúde
DTS	–	Diretoria de Tecnologia e Sistemas
EMPM	–	Estado Maior da Polícia Militar
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPSM	–	Instituto de Previdência do Servidor Militar

OM	–	Organização Militar
PFEM	–	Policial Feminina
PM	–	Polícia Militar
PMMG	–	Polícia Militar de Minas Gerais
PM1	–	Primeira Seção – Recursos Humanos
PM2	–	Segunda Seção – Inteligência
PM3	–	Terceira Seção – Emprego Operacional
PM4	–	Quarta Seção – Logística e Tecnologia
PM5	–	Quinta Seção – Comunicação Organizacional
PM6	–	Sexta Seção – Coordenação Administrativa
QOPM	–	Quadro de Oficiais da Polícia Militar
RAPM	–	Regimento da Academia da Polícia Militar
SIPOM	–	Sistema de Inteligência da Polícia Militar
SISAU	–	Sistema de Saúde

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 Justificativa e Relevância do estudo</b> .....	<b>19</b>
<b>2. AMBIÊNCIA DE ESTUDO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Polícia Militar do Estado de Minas Gerais</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 A Organização da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.1 Comando Geral da PMMG</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Auditoria Setorial da PMMG</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3 Gabinete do Estado Maior da PMMG</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4 Diretoria de Recursos Humanos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.5 Corregedoria da Polícia Militar</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.6 Academia de Polícia Militar</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.7 Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.8 Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.9 Diretoria de Finanças</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.10 Diretoria de Saúde</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.11 Diretoria de Apoio Logístico</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.12 Diretoria de Inteligência</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.13 Diretoria de Apoio Operacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.14 Diretoria de Tecnologia e Sistemas</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.15 Ajudância Geral</b> .....	<b>30</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 Relações de Poder – aspectos conceituais</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 Relações de Gênero</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.1 Relações de gênero no ambiente militar</b> .....	<b>42</b>
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2 Unidade de Análise e Sujeito de Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>47</b>
<b>4.4 Técnicas de Análise de Dados</b> .....	<b>48</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1 Caracterização das Entrevistadas</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2 Relações de Poder nos Setores Administrativos da PMMG</b> .....	<b>50</b>
<b>5.3 Relações de Gênero Vivenciadas pelas Mulheres</b> .....	<b>54</b>
<b>5.4 O Trabalho Feminino no Espaço Masculino</b> .....	<b>58</b>
<b>5.5 Estratégias de Sobrevivência e Consolidação do Poder Feminino</b> .....	<b>63</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>6.1 Contribuições da Pesquisa</b> .....	<b>71</b>
<b>6.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos</b> .....	<b>72</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>
<b>Apêndice 1 – Termo de Compromisso Pré-Informado.....</b>	<b>80</b>
<b>Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>81</b>
<b>Apêndice 3 – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações se assemelham aos seres vivos. Apresentam tendências à manutenção, convivem com a necessidade de mudança e o risco da morte. Mas se as organizações forem percebidas e tratadas de forma adequada, podem sobrepujar o tempo, o que as torna sensíveis às tendências de cada época, apoiando-se em modelos de gerência e produção de bens e serviços que sustentem as necessidades da sociedade (ALVES et al., 2008).

De acordo com os modelos de gerências e a produção de bens e serviços apresentados pelas organizações, as relações interpessoais e de poder entre seus indivíduos podem determinar múltiplos fatores internos e externos que levam a uma nova configuração do sistema organizacional (ALVES et al., 2008).

A sobrevivência, em longo prazo, 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. É fundamental, portanto, 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 esse ambiente (ADIZES, 2004).

Mediante o intenso processo de mutação e adaptação por que vêm passando as organizações, um marco importante a ser ressaltado é a entrada da mulher no mercado de trabalho e o crescimento e/ou desenvolvimento da mesma no ambiente organizacional.

Diante do avanço feminino no mundo corporativo, Cohen (2001) apontava que o futuro tendia a caminhar para valores femininos, sinalizando que o novo cenário organizacional seria mais “cor de rosa”. Nos dias atuais, essa previsão se confirma por meio das pesquisas realizadas no país, que mostram 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 maior da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro (IBGE, 2012).

Embora as mulheres venham conquistando uma importante participação na hierarquia organizacional, notavelmente, podem-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 disso, destaca-se a jornada dupla de trabalho enfrentada pela maioria das mulheres, dividindo seu tempo entre a empresa e os afazeres domésticos.

Segundo a pesquisa divulgada pelo Cadastro-Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o salário médio real de admissão das mulheres alcançou, no ano de 2012, o valor de R\$ 917,87 em comparação ao salário dos homens, de R\$1.067,66. No ano de 2011, esses valores eram, respectivamente, R\$ 874,63 e R\$1.019,34. Enquanto o salário feminino cresceu 4,94%, o salário dos homens elevou-se 4,74%, indicando que a relação dos salários entre homens e mulheres alterou para 85,97% (IBGE, 2012).

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 têm ocorrido em áreas distintas das organizações, seja em cargos de alta gerência, seja em postos de trabalho de menor qualificação, tanto na iniciativa privada quanto na iniciativa pública, e têm sido capazes de reconfigurar as relações sociais existentes entre poder e gênero, transformando as relações no âmbito privado e público (SILVA, 2002; CAPPELLE, 2006; ALVES et al., 2008).

Mediante as mudanças nas organizações, Cappelle et al. (2002) ressaltam que as relações de gênero podem ser divididas em duas abordagens: a primeira abordagem considera as características biológicas de cada sexo como responsável pela

desigualdade entre eles; já na segunda, o gênero é percebido como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências diferentes vivenciadas por homens e mulheres.

Nessa segunda vertente, as relações de gênero são percebidas como mecanismos de práticas sociais instituídas e instigam ações e comportamentos. Para Berger e Luckman (1976), o ser humano se desenvolve correlacionando-se tanto com um ambiente natural particular, quanto com uma ordem cultural e social produtora da atividade humana.

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 esse processo ainda não pode ser visto como radical, uma vez que o patriarcalismo ainda persiste na sociedade em suas diversas esferas. Isso pode ser observado nos índices de violência contra as mulheres, por parte dos seus companheiros ou genitores, seja nos campos da economia e da política, seja na escassa presença das mulheres ocupando postos de comando ou de decisão (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006).

Nesse sentido, salienta-se que o entendimento das relações de poder passou, ao longo dos anos, por distintas interpretações produzidas por inúmeros autores, com destaque para as considerações de autores, como: i- Crozier (1963), que defende que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas que influenciam a vida organizacional; ii - Weber (1968), que acredita que o poder é descrito como a habilidade de fazer as pessoas obedecerem a determinadas ordens sem oferecer resistência; iii - Mintzberg (1983), que destaca a importância de identificar quem detém o poder, de que forma o poder é obtido e quais as configurações apresentadas; e iv- Galbraith (1999), que apresenta o poder como condigno, compensatório e condicionado as suas respectivas fontes, personalidade, propriedade e organização.

A Polícia Militar é uma organização militar (OM) em que ocorrem inúmeras interações sociais e está incluída no rol das mais importantes organizações da sociedade contemporânea. Destina-se à prestação de serviços de segurança pública



para a sociedade (ALVES et al., 2008). As OM podem ser avaliadas como organizações masculinas, uma vez que seu ambiente é masculinizado, além de possuir como requisito a força bruta para desempenho das atividades de segurança pública. Entretanto as OM têm procurado alinhar-se às transformações econômicas, políticas, sociais e culturais dos últimos anos (PEREIRA, 1981; ALVES et al., 2008).

Tal alinhamento seguiu o exemplo da experiência europeia e da americana, em que se averiguou a boa performance feminina na resolução de demandas assistenciais e preventivas no processo de inserção feminina nos quadros de pessoal da Polícia no Brasil (CASTRO; FRANCO, 2011). Destaca-se que o estado de São Paulo foi o primeiro a aceitar tais mudanças, em 1955 criou, por meio do Decreto nº 24.548, a primeira polícia feminina (PEFEM) uniformizada. A partir dessa iniciativa, outros estados brasileiros passaram a seguir o exemplo, como o estado do Paraná, que instituiu sua Polícia Feminina no ano de 1977, e o estado do Amazonas, em 1980.

De acordo com Castro e Franco (2011), anos mais tarde, no estado de Minas Gerais, a PMMG permitiu a incorporação da mulher à corporação, reflexo da elevação dos direitos das mulheres. O primeiro concurso público para PEFEM, em Minas Gerais, foi aberto em 29 de maio de 1981, pelo decreto nº 21.336, que autorizou a criação da Companhia de Polícia Feminina, vinculada ao Comando do policiamento da Capital, agregando uma turma especial para mulheres, as quais ingressariam na corporação na condição de sargentos. "O objetivo da inserção da mulher em um ambiente totalmente masculino era tornar a corporação mais humana" (PEREIRA, 1981, p. 1; CASTRO; FRANCO, 2011).

Diante desse cenário, os autores relatam que, paralelamente, em 1982, foram instituídas as Companhias de Polícia Feminina no Maranhão, Pará e Rio de Janeiro, refletindo um movimento em cadeia de adesão à força de trabalho feminina nas respectivas Polícias Militares dos estados brasileiros.

Mesmo diante de todas as mudanças que ocorreram, as mulheres ainda enfrentam sérias dificuldades a serem superadas na Polícia Militar. Como exemplo, cita-se a limitação do número de vagas femininas ofertadas na Instituição em comparação ao número de vagas masculinas. Contudo, observam-se indícios de desenvolvimento

com relação a esse quesito, elevando-se de 5% em 2006 para 10%, em 2013 (PMMG, 2013).

Nesse contexto, Calazans (2003) considera como motivação para o ingresso feminino na força policial, a importância da estabilidade ao plano de carreira e à política salarial definida, a possibilidade de sair da informalidade do universo do trabalho, a busca pela independência financeira e o papel de prover a família.

Convém ressaltar que as mudanças ocorridas nas instituições militares não significam transformações substantivas nos seus critérios de organização, como princípios de disciplina e hierarquia, mas o aumento da diversidade de perfis humanos nessas instituições, o que altera comportamentos tradicionais, como trotes e brincadeiras e coloca novos desafios para a formação de um bom policial, muitas vezes associado à valentia masculina (D'ARAÚJO, 2003).

Neste trabalho, as questões apresentadas se prestam para discutir a importância de estudar as relações de poder e gênero em organizações militares e foram abrangidas por uma questão mais ampla, a qual problematiza a presente pesquisa e consiste em descobrir: 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?

## **1.1 Objetivos**

Buscando responder à questão de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais serão a linha condutora deste trabalho.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

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.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral e melhor compreensão do estudo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 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.

### 1.2 Justificativa e Relevância do estudo

Notavelmente, estudos que abordem as relações de poder e gênero nas organizações vêm ganhando força no âmbito acadêmico na contemporaneidade conforme Cappelle et al. (2004), Steil (1997), Tavares (2011), Piovesan (2011) e Freire (2011).

De acordo com Melo, Mageste e Mendes (2006), a razão para a ampliação da discussão sobre o tema consiste, entre outras coisas, na participação das mulheres em movimentos feministas e na inserção de mulheres no incremento de pesquisas que possibilitaram novas análises a partir de novos enfoques e perspectivas.

O ambiente da Polícia Militar, sopesado como um espaço organizacional de interação social, pode se considerar uma espécie de "gueto masculino" no qual se admitiu o ingresso de mulheres há pouco tempo [...] (CAPPELLE; MELO, 2010, p. 74). Não há como negar que houve um crescimento de profissionais femininas ocupando altos postos da hierarquia militar. Nessa perspectiva, avaliando todo o contexto socioeconômico, cultural e o crescimento populacional, sobretudo nas grandes metrópoles, a demanda de trabalho dessa profissional elevou-se, consideravelmente, entre os anos 2003 e 2011, ultrapassando a participação masculina (IBGE, 2012).

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, buscando um aprofundamento teórico-empírico e abrindo 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 proporcionar a sistematização de um melhor entendimento sobre o tema, permitindo a reavaliação dos programas existentes e a criação de novas políticas de gestão. O aprofundamento do estudo permite minimizar os problemas advindos da interação entre os gêneros no ambiente de trabalho, além de criar a expectativa de alternativas que assegurem ambientes profissionais mais saudáveis, o que facilitaria o convívio social entre as pessoas nas organizações militares.

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 a atingem, diretamente, levando-a a se sentir discriminada e insatisfeita, impulsionando-a, em decorrência, a buscar novos espaços de exercício profissional.

Assim, necessário faz-se estudar os processos da polícia militar, buscando atingir resultados significativos em torno da construção das novas relações sociais das quais emerge a mulher como trabalhadora, integrante de um órgão marcado por forte tradicionalismo e predominantemente masculino. Ademais, analisar-se-ão as relações existentes da hierarquia entre homens e mulheres, inseridos sempre em contextos desiguais.

Este estudo está estruturado em seis seções. A primeira seção apresenta a proposta da pesquisa, ressaltando o tema relações de poder e gênero nas organizações, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do estudo. A segunda seção é denominada de ambiência de estudo e descreve o ambiente onde a

pesquisa foi realizada, tecendo um breve relato histórico sobre a Instituição Pública Militar de Minas Gerais, tendo como base os seus setores administrativos e a sua organização, composta pelo comando da PMMG, o Estado Maior da PMMG, a assessoria de atividades especializadas, a auditoria setorial, a diretoria de finanças, a diretoria de Meio Ambiente, a diretoria de saúde, a assessoria de desenvolvimento organizacional, ajudância geral e assessoria institucional. A terceira seção apresenta o referencial teórico com as principais acepções conceituais responsáveis por dar sustentação à pesquisa, esboçando a conceituação das relações de poder; as vertentes de análise do poder; as relações de gênero e as relações de gênero no ambiente militar. A quarta seção propõe-se a apresentar as questões metodológicas utilizadas para a edificação desta pesquisa. A quinta seção apresenta o cronograma de atividades a serem desenvolvidas, destacando cada etapa do trabalho. A sexta e última seção exhibe o orçamento previsto para a elaboração da pesquisa e é seguida pelas referências utilizadas no trabalho e os apêndices.

## **2 AMBIÊNCIA DE ESTUDO**

Nesta seção, será apresentada a instituição na qual a pesquisa foi realizada, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, instituição mais antiga entre as polícias do Brasil, com 238 anos de história.

### **2.1 Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais é a instituição militar mais antiga do Brasil, com 239 anos de existência (PMMG, 2014). Criada em 1775, como Regimento Regular de Cavalaria de Minas, no distrito de Cachoeira do Campo, município de Ouro Preto, tinha a missão de guardar as minas de ouro descobertas na região de Vila Rica (atual Ouro Preto) e Mariana. À força, da qual participou Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes, competiria desempenhar encargos de caráter militar, por meio de ações e operações de enfrentamento dos conflitos, rebeliões e defesa da jurisdição do comando e da pátria, e de natureza policial, na vigilância e coerção de crimes, sustentando em ordem a população, para que o ouro pudesse ser extraído, conduzido e exportado em favor da coroa portuguesa (COTTA, 2001).

O patrono da Polícia de Minas Gerais é Alferes Tiradentes, ressaltado herói da Inconfidência Mineira, figura que serviu no Regimento Regular de Cavalaria de Minas. Até os dias de hoje, todos os anos, no aniversário de sua fundação, a Polícia Militar de Minas Gerais concede a sua mais alta honraria, a Medalha Alferes Tiradentes, a autoridades civis e militares que se sobressaíram em suas atividades junto à sociedade.

Atualmente, nos 853 municípios do Estado de Minas Gerais, a Polícia Militar de Minas Gerais conta com aproximadamente 50.000 integrantes, sendo a segunda maior Polícia do Brasil.

Nessa perspectiva, pelo Decreto-Lei nº 667, de 1969 foi garantida à Polícia Militar a Missão Constitucional de manutenção da ordem pública, outorgando-lhe

exclusividade no planejamento e execução do policiamento ostensivo, com substancial reformulação do conceito de autoridade policial (BRASIL, 1969).

Com a implementação da Constituição Federal de 1988, o artigo 144 estabeleceu um princípio de segurança pública para todo o País, nos seguintes termos:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seguintes órgãos:  
I - polícia federal;  
II - polícia rodoviária federal;  
III - polícia ferroviária federal;  
IV - polícias civis;  
V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 2012, p. 86).

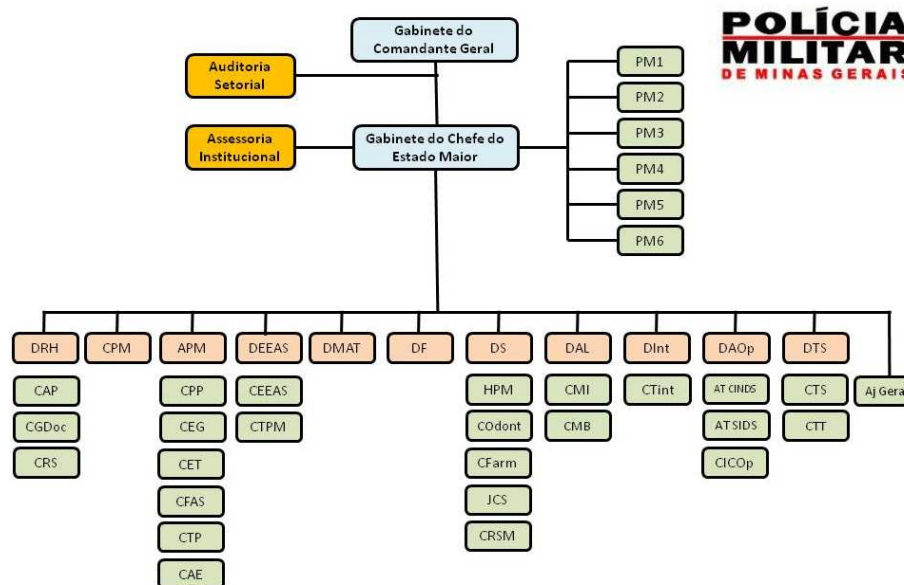
Dessa maneira, o Governo Federal igualou as atribuições inerentes a todas as Polícias Militares do País, passando as mesmas a cumprirem papel idêntico perante toda a sociedade.

## **2.2 A Organização da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais**

A visão sistêmica de defesa social, no contexto da segurança pública, busca ressaltar a gestão compartilhada das políticas públicas, procurando interagir com a comunidade, buscar soluções conjuntas para suas necessidades de segurança, bem como a parceria, a coordenação, a transparência das atividades desempenhadas pela polícia, com o objetivo de conquistar a excelência organizacional da Polícia Militar (PMMG, 2014).

Assim, com o objetivo de prover o estado de Minas Gerais com segurança pública, a PMMG apresenta uma estrutura administrativa totalmente organizada para fazer frente a todas as necessidades da Organização. De acordo com o organograma administrativo da Instituição, apresentado na FIG.01, é possível visualizar todos os setores administrativos que compõem o Alto Comando da Instituição.

Figura 01: Organograma Administrativo da PMMG



Fonte: PMMG (2014)

### 2.2.1 Comando-Geral da PMMG

O Comando Geral da PMMG é regido pela Lei nº 6624 de 18 de julho de 1975, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais; em seu art. 13 estabelece que o cargo de Comandante-Geral da PMMG é subordinado diretamente ao Governo do Estado. Cabe ao Comandante Geral a responsabilidade pela administração, instrução, disciplina e emprego da Polícia Militar. Para exercício de suas atribuições, mantém o planejamento, a coordenação, a orientação e o controle da Corporação, assessorado e assistido pelos órgãos próprios (PMMG, 1975).

### 2.2.2 Auditoria Setorial da PMMG

A Auditoria Setorial (Aud Set) da Polícia Militar foi criada por meio da Resolução nº 3767, de 25 de Julho de 2004, constituindo uma Unidade Administrativa vinculada à Direção Geral, cuja chefia é exercida por um Coronel do Quadro de Oficiais da Polícia Militar, por designação do Comandante Geral (PMMG, 2004).

### 2.2.3 Gabinete do Estado Maior da PMMG



Com relação às atribuições do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais (EMPM), o art. 4º da Resolução nº 3654, de 23 de março de 2002, estabelece que é de sua competência:

- I - Estudar, orientar, planejar, coordenar e controlar todas as atividades da Polícia Militar;
- II - Assegurar a atuação convergente e dinâmica das Unidades de Direção Intermediária e de Execução visando à eficiência e à eficácia da atividade-fim;
- III - Assegurar a atuação harmônica, eficiente e eficaz das Unidades de Execução da atividade-fim;
- IV - Proporcionar os elementos necessários às decisões do Comandante Geral nas questões relativas a todos os campos de função de comando;
- V - Assessorar o Comandante-Geral na formulação das bases doutrinárias para o preparo e emprego da Polícia Militar e na definição das Políticas de Comando;
- VI - Coordenar, internamente, a integração e a participação das Unidades de Direção Intermediária e dos escalões subordinados no processo de planejamento e, externamente, a interação da Polícia Militar no contexto da dinâmica social;
- VII - Elaborar as diretrizes, planos, instruções e ordens do Comandante-Geral;
- VIII - Baixar instruções, ordens e orientações necessárias à implementação das políticas, diretrizes e planos do Comandante-Geral, visando à consecução plena das metas e objetivos da Polícia Militar;
- IX - Supervisionar a execução das diretrizes, planos e ordens (PMMG, 2002, p. 2).

As seções da EMPM são divididas de acordo com o § 2º do art. 3º da resolução supracitada em:

- Primeira Seção (PM/1) - Recursos Humanos;
- Segunda Seção (PM/2) - Inteligência;
- Terceira Seção (PM/3) - Emprego Operacional;
- Quarta Seção (PM/4) - Logística e Tecnologia;
- Quinta Seção (PM/5) - Comunicação Organizacional;
- Sexta Seção (PM/6) - Coordenação Administrativa, e Assessoria de Atividades Especializadas. (PMMG, 2002, p. 2).

Diante disso, o art. 9º estabelece que a PM/1 é a Seção do EMPM, ficando responsável pela assessoria nos campos de Gestão de Recursos Humanos, em especial nos de educação (pesquisa, treinamento e ensino profissional e escolar), efetivo (pessoal civil e militar) e jurídico (legislação, justiça e disciplina) (PMMG, 2002, p. 6).

Em seu art. 11º, fica estabelecido que a PM/2 é a Seção do EMPM, cabendo-lhe a responsabilidade pela assessoria nos campos de Inteligência e Contra-Inteligência,

constituindo-se também na Agência Central (AC) do Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM) (PMMG, 2002, p. 8).

Já o art. 13º determina que a PM/3 é a Seção do EMPM responsável pela assessoria na implementação da articulação operacional, doutrina operacional, administração das ações e operações policiais-militares e elaboração de estatísticas de mapeamento da evolução criminal, bem como na formulação e no gerenciamento das políticas relacionadas com a Filosofia de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos (PMMG, 2002, p. 12).

De acordo com o art. 15º, a PM/4 é a Seção do EMPM responsável pela assessoria no que se refere à tecnologia e logística, tendo suas atividades desenvolvidas nos seguintes campos de suprimento e manutenção:

- I - Armamento, munição e apetrechos operacionais;
- II- Motomecanização;
- III- Intendência e fardamento;
- IV - Subsistência e saúde;
- V - Informática e telecomunicações (PMMG, 2002, p. 12).

Tomando como base o art. 17º, ficou estabelecido que a PM/5 é a Seção do EMPM responsável pelo assessoramento no campo da comunicação organizacional, sendo dividida nas assessorias de Comunicação Externa, Comunicação Interna, Comunicação Visual, Cerimonial, de Imprensa e de Atividades Musicais (PMMG, 2002, p. 13).

O art. 19º estabeleceu a função da PM/6, sendo responsável pelo assessoramento nos campos de Planejamento e Coordenação Administrativos, tendo como competência estudar, planejar e propor ações e medidas (PMMG, 2002, p. 15).

Com respeito ao art. 22º, de acordo com a PMMG (2002), foram estabelecidas as competências da Assessoria de Atividades Especializadas, que compreendem o policiamento de trânsito urbano e rodoviário e de Meio Ambiente. Nesse sentido, o EMPM é o principal órgão de articulação da PMMG, sendo responsável por toda esfera administrativa da corporação, respondendo diretamente ao Comandante Geral.

#### **2.2.4 Diretoria de Recursos Humanos**

A Resolução nº 3875, de 08 de agosto de 2006, dispõe sobre a aprovação do regulamento do Sistema de Recursos Humanos da Polícia Militar de Minas Gerais, estabelecendo que a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), é a Unidade de Direção Intermediária responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão técnica das atividades específicas sobre Recursos Humanos (PMMG, 2006, p. 3).

#### **2.2.5 Corregedoria da Polícia Militar**

O regulamento da Corregedoria da Polícia Militar (CPM), aprovado pela resolução nº 3771, em 20 de julho de 2004 determinou, em seu art. 2º, que a CPM é uma unidade de direção intermediária, responsável pelas atividades de correição administrativa (PMMG, 2004).

Destaca-se que a chefia da CPM é exercida por um Coronel do Quadro de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais (QOPM) que, de acordo com a PMMG (2004), deverá zelar pelo fiel cumprimento das atribuições desta Corregedoria.

#### **2.2.6 Academia de Polícia Militar**

De acordo com a Resolução nº 4084, de 11 de maio de 2010, foi homologado o Regimento Interno da Academia de Polícia Militar (APM). Em seu art. 2º, delega-se ao Comandante da APM a competência para aprovar os Regimentos Internos dos Centros de Ensino de Graduação (CEG), de Ensino Técnico (CET), de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP), de Treinamento Policial (CTP) e do Centro de Administração de Educação (CAE), desde que estejam em consonância com o RAPM e demais documentos normativos em vigor na Instituição (PMMG, 2010, p. 1).

#### **2.2.7 Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social**

A Resolução nº 4209, de 16 de abril de 2012, aprova o regimento interno da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS), ficando estabelecido no art. 2º, que a DEEAS é a Unidade de Direção Intermediária responsável, perante

o Comandante-Geral, pelo planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas de educação escolar e de assistência social da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG, 2012, p. 1).

### **2.2.8 Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito**

A Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito (DMAT) foi criada pela Resolução nº 3.799, de 11 de fevereiro de 2005, constituindo uma Unidade de Direção Intermediária, que tem por finalidade:

Assessorar o Comando da Polícia Militar nos assuntos de caráter tático e operacional afetos às atividades especializadas a cargo da Instituição, compreendendo os policiamentos de trânsito urbano e rodoviário, e de meio ambiente; gerenciar tecnicamente, no nível tático, as atividades de Meio Ambiente e de Trânsito Urbano e Rodoviário sem, contudo, alterar a estrutura organizacional das Unidades; dentre outras (PMMG, 2005, p. 2).

Diante do aumento da frota de veículos no Estado de Minas Gerais, a DMAT passa a ter importância preponderante de atuação.

### **2.2.9 Diretoria de Finanças**

A Diretoria de Finanças (DF) foi criada em 19 de agosto de 1964, e constitui um órgão Central de Direção Setorial do Sistema de Administração Financeira e Contabilidade da Polícia Militar de Minas Gerais. A estrutura, a competência e o funcionamento da DF foram estabelecidos por meio do Regulamento da Diretoria de Finanças (PMMG, 1999, p. 2).

### **2.2.10 Diretoria de Saúde**

A Diretoria de Saúde foi criada em julho de 1969, pelo Decreto Lei 11.966. No entanto, o regulamento da Diretoria de Saúde da Polícia Militar de Minas Gerais (DS) foi estabelecido por meio da Resolução nº 4266, de 12 de julho de 2013 (PMMG, 2013, p. 1).

A Diretoria de Saúde é a Unidade de Direção Intermediária responsável, perante o Comandante-Geral, pelo planejamento, gestão, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas do Sistema de Saúde (SISAU), na Rede Orgânica, definidas neste regulamento (PMMG, 2013. p. 2).

Já o Sistema de Saúde é a estrutura organizada pelas instituições PMMG, Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) e Instituto de Previdência do Servidor Militar (IPSM) para atividades relacionadas à atenção à saúde dos públicos logístico e previdenciário, na forma da legislação vigente (PMMG, 2013).

### **2.2.11 Diretoria de Apoio Logístico**

Em 25 de fevereiro de 2008, a Resolução nº 3961 do Comando Geral foi alterada pelo Regulamento da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), ficando estabelecido em seu art. 2º que a DAL é uma Unidade de Direção Intermediária responsável pelo desdobramento das diretrizes, planos e ordens decorrentes das políticas setoriais de apoio logístico da Polícia Militar, baixadas pelo Comandante-Geral, por intermédio do Estado-Maior. Com base nesse desdobramento, estuda, planeja, organiza, dirige, coordena, controla e fiscaliza as atividades logísticas setoriais próprias da sua responsabilidade de gestão (PMMG, 2008, p. 1).

### **2.2.12 Diretoria de Inteligência**

De acordo com a resolução nº 4093, de 16 de julho de 2010, a Diretoria de Inteligência (DINT) da PMMG é uma agência de inteligência responsável pela execução da atividade de inteligência estratégica e tática, sendo esta diretoria subordinada diretamente ao Comando-Geral (PMMG, 2010, p. 1; 3).

### **2.2.13 Diretoria de Apoio Operacional**

A Resolução nº 4062, de 13 de janeiro de 2010, criou a Diretoria de Apoio Operacional (DAOP), que de acordo com o art. 5º tem, como atribuições, coordenação, supervisão técnica e apoio às atividades operacionais a cargo da PMMG, executando atividades de meio ambiente e de trânsito; desdobrar diretrizes,

planos e ordens de emprego operacional emanadas do Comando-Geral; planejar e coordenar operações policiais que envolvam Comandos Regionais distintos; planejar, coordenar e acompanhar o emprego do Batalhão MetrÓpole; acompanhar o planejamento e execução de ações e/ou operações de reintegração de posse em áreas urbanas e rurais (PMMG, 2010, p. 1).

#### **2.1.14 Diretoria de Tecnologia e Sistemas**

De acordo com a resolução nº 3846, de 7 de março de 2006, foi criada a Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS), que constitui uma Unidade de Direção Intermediária. Segundo o art. 2º da resolução nº 3486, suas atribuições legais consistem em: promover, na PMMG, as diretrizes do Comando Geral relacionadas aos assuntos afetos às atividades referentes à tecnologia da informação, telecomunicações e à modernização tecnológica; estudar, absorver e implementar na Corporação as tecnologias disponíveis no mercado e de interesse das organizações integrantes ao Sistema de Defesa Social do Estado de Minas Gerais; modernizar e otimizar o uso de recursos prestados pelas áreas de tecnologia da informação e telecomunicações da PMMG; buscar a gestão integrada de informações produzidas no âmbito do Sistema Integrado de Defesa Social; e atuar na coordenação e controle das normas e diretrizes internas (PMMG, 2006, p. 1).

#### **2.2.15 Ajudância Geral**

A Ajudância Geral consiste numa unidade de Execução de Apoio encarregada de exercer, em proveito do Comando Geral e unidades que funcionem no Quartel do Comando Geral, as atividades setoriais de apoio. De acordo com a Resolução nº 2600, de 25 de novembro de 1991, as atividades desenvolvidas pela Ajudância Geral serão: manutenção e conservação do prédio do Comando Geral, normatização sobre o uso das partes comuns e levantamento das necessidades das diretorias para a adequação de suas instalações, compatibilizando-as de forma a que possam ser atendidas (PMMG, 1991, p. 1).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção foi construída e estruturada com fundamentações teóricas que visam a 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.

#### **3.1 Relações de Poder – aspectos conceituais**

Inicialmente, destaca-se que o Poder, como 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, por 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, afim de alcançar certo resultado (BLACKBURN, 1997).

Ressalta-se que o poder nas organizações e grupos humanos que se relacionam politicamente com o objetivo de satisfazer seus interesses é estudado de formas distintas pelos autores, no decorrer dos anos, transformando-se em um tema difícil e cheio de nuances.

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.

Na 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 poder social é uma energia que influencia o comportamento dos indivíduos”.

Ao estudar relações de poder em qualquer organização, Mintzberg (1983) 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).

Faria (2004) destaca que o poder e as relações de poder são temas controversos e remotos nas discussões das ciências humanas, podendo ser encontrados nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles. Segundo o autor,

[...] a gênese do conceito de poder está vinculada mais propriamente à filosofia e à ciência política, mas seu uso disseminou-se por todas as áreas das humanidades e dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da economia à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, linguística, cada qual com bases conceituais e objetivos de análise diferenciados (FARIA, 2004, p. 104).

Weber (2004) descreve o poder como probabilidade de imposição do próprio anseio numa relação social, embora indo contra as resistências, independentemente do embasamento dessa perspectiva. Além disso, o poder está conectado a outro conceito extremamente imprescindível para a compreensão de qualquer organização, qual seja, a preponderância sobre os demais, e se estabelece pela probabilidade de encontrar subordinação a uma imposição entre certas pessoas recomendadas.

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).

O poder é, popularmente, muitíssimo discutido, sem preocupar-se, entretanto, em contextualizar seu conceito. Galbraith (1999) afirma que o poder é exercido a partir de

alguém ou algum grupo que, impondo sua vontade e seu objetivo (ou objetivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior o poder (GALBRAITH, 1999, p.3).

Nesse sentido, o poder não pode ser compreendido como um objeto natural, ou como uma coisa, uma vez que inexiste algo natural e completo que se chame poder,

mas exclusivamente formas díspares, heterogêneas em constante transformação. Diante disso, o poder pode ser descrito como uma prática social que, como tal, é constituída historicamente (FOUCAULT, 2011).

O poder é um tema bastante 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 eiv - vertente radical crítica.

A vertente econômico-política é defendida por autores como Marx (1980), Galbraith (1999) e Weber (2004).

Para Marx (1980), as relações de produção incidem na configuração de como os indivíduos utilizam os recursos, técnicas e sua organização na divisão do trabalho social. Já os modos de produção se definem como forças produtivas e são instituídas nas relações de produção. Cita-se, como exemplo, o modo de produção feudal, cuja base econômica consistia em deter a posse da terra, e a relação de produção era advinda da interação servo/senhor feudal, que realizava a cobrança do trabalho pelo servo e dos tributos pela utilização da terra.

No modo de produção capitalista, a base econômica origina-se na detenção do capital e dos meios de produção. Nesse sentido, a relação de produção ocorre entre o operário e o capitalista. O operário, por não possuir o capital, é coagido a comercializar sua força de trabalho, a fim de garantir sua sobrevivência. Na esfera organizacional, o trabalhador convencionou com o seu empregador um emprego e a remuneração, em troca do trabalho. Entretanto, apesar de o acordo ser mútuo e de comum acordo entre as partes, o que ocorre na prática é a condição de sujeição do trabalhador às aspirações do patrão, em prol de sua sobrevivência.

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.

Nessa 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 atêm 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 à estrutura empresarial.

Para esse 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 fidúcia de que o poder possui o desígnio coletivo.

Vale destacar que, para esse autor, o grau de aquiescência interna é o que valida o poder organizacional em prol do alcance dos objetivos. Também é responsável por submeter e atrair distintos grupos. Galbraith (1999) designou-o de simetria bimodal, explicando: só é possível alcançar submissão das pessoas de fora, quando a submissão interna já tiver sido conquistada.

Nesse ambiente, incluem-se os sistemas simbólicos, como arte, religião, língua etc., organismos de ciência e de edificação dos objetos, aos quais lhes é atribuído 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 emissor e receptor. Os sistemas simbólicos são, ao mesmo tempo, estruturas-estruturantes e estruturadas (BOURDIEU, 2001).

Assim, o poder simbólico age, sobretudo, mas não somente, no plano da legitimação quando confrontado à produção de resultados substantivos. Nesse sentido, um determinado grupo social, ao apreender o poder, adquire o papel político com a finalidade de garantir sua hegemonia sobre outro grupo social, o que configura o poder simbólico (DAVILA et al., 2012).

Para Bourdieu (2001), o poder simbólico possibilita às classes dominantes exercerem dominação. Isso ocorre por elas serem detentoras de um capital simbólico, difundido e repetido no seio das instituições e relações sociais, que comportam o exercício do poder. Por meio do controle dos símbolos - instrumentos por excelência da integração social - torna-se possível criar um consenso de seu interesse, o mesmo vindo a contribuir para a reprodução da ordem social predominante. O poder simbólico incide nesse poder invisível, que só pode ser praticado com a conivência de pessoas que não querem perceber que o exercem ou que estão sujeitas a ele (BOURDIEU, 2001).

O poder simbólico estaria assinalado pela relação de domínio do empregador sobre o funcionário; muitas das vezes sem tomar ciência de sua dominação, sobretudo por meio de um conjunto de normas e regras criadas sem sua participação, as quais, na perspectiva de Bourdieu (2001), teriam sido criadas a fim de manter o *status quo*. A partir dessa concepção de poder, o ambiente organizacional é marcado por uma estrutura que objetiva manter as relações de dominação do trabalhador, no jargão marxista: o poder do burguês sobre o proletariado (DAVILA et al., 2012).

Nos estudos sobre a vertente da psicologia e dos estudos das organizações modernas e hipermodernas, Pagès (1993) detectou aquelas que estão preocupadas com a antecipação dos conflitos, uma vez que, nesses conflitos, podem ser observadas as relações de poder. Tais empresas não se limitam a tratar os conflitos, mas os prevêm e os previnem. As organizações hipermodernas têm uma extraordinária capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadas, desenvolvendo processos de mediação cada vez mais estruturados (QUINELLO; VIEIRA; BORBA, 2008).

Pagès (1993) compreende a organização como um “conjunto dinâmico de respostas a contradições”, ou seja, seria a habilidade que uma organização possui de induzir as pessoas a produzirem, e de sua capacidade de proporcionar respostas às incongruências iniciadas no sistema sociopolítico e interiorizadas no inconsciente do sujeito (SANTOS FILHO, 2002, p. 8).

O processo de transformação das contradições apoia-se em três processos fundamentais, denominados de: i - mediação; ii - introjeção e iii - consolidação ideológica.

Na mediação, a organização harmoniza as restrições impostas aos sujeitos e os seduz, ofertando vantagens. Seu objetivo consiste em controlar os níveis de conflitos sociopolíticos entre classes, remetendo-os para o nível político interno e, com isso, erradicando a oferta de benefícios. Na introjeção, por não compreender os estímulos aos quais está submetido, o indivíduo não consegue reagir e então absorve as incongruências, inconscientemente, a partir daí desenvolvendo um conflito individual/profissional de amor e ódio. Na consolidação ideológica, o sujeito se identifica e incorpora a ideologia produzida pela organização, o que bloqueia o surgimento do conflito externo (PAGÈS, 1993).

De acordo com Pagès (1993), a mediação emerge como característica fundamental das organizações denominadas de hipermodernas, uma vez que exhibe um incremento extraordinário de seus processos de intercessão, seu alcance a novas instâncias, sua interface cada vez mais ramificada e sua composição em sistemas cada vez mais lógicos (SANTOS FILHO, 2002).

Assim, Pagès (1993) aponta as características de uma organização hipermoderna: a) de mediações econômicas; b) de decisões e controle à distância; c) da organização como espaço de produção ideológica, que legitima as práticas da empresa; e d) da dominação psicológica da instituição/trabalhador.

O poder também se apresenta pela vertente radical-crítica, para análise do poder nas organizações. Essa vertente traz contribuições imensamente valiosas para o entendimento desse conceito. Seu maior expoente, Michel Foucault, afirma que o poder se configura nas relações entre as pessoas sociais e políticas. Dessa forma, Foucault (2011) distancia-se do poder instituído e concentrado na figura do Estado, de modo a apresentar um conceito de poder que permeia todo o tecido social e toda a rede de relações de uma sociedade (QUINELLO; VIEIRA; BORBA, 2008).

Foucault (2011) considera que o poder não é um elemento natural, portanto, não pode ser considerado um objeto, uma propriedade que a qualquer momento se pode perder ou dividir. Para o autor, o poder é constituído pela prática social, estabelecida historicamente e integrada a técnicas e procedimentos; desse modo, só emerge quando praticado: o poder é relacional. Sendo assim, inquirições sobre quem possui o poder, ou ainda, “onde está o poder” são abolidas em detrimento de um diagnóstico de como o poder é desenvolvido. Isso leva o autor a afastar o estudo do poder da percepção da composição do Estado, percebido como o possuidor máximo do poder (SANTOS FILHO, 2002, p. 10).

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).

Foucault (2011) também inova ao apresentar a concepção positiva do poder, quando afirma que o objetivo do poder não é punir ou reprimir o corpo humano, mas aprimorá-lo e controlá-lo para que possa alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades. Nesse sentido, ele estabelece uma relação bidirecional entre poder e saber, já que o poder, ao gerar aprimoramento, gera também o saber, e este gera ainda mais poder. Assim, Foucault (2011) atenta para o fato de que as relações

de poder constituem o saber, não existindo saber neutro: “todo saber é político” (QUINELLO; VIEIRA; BORBA, 2008, p. 11).

Machado (1979) destaca que é preciso prudência ao observar a generalização das apreciações de Foucault (2011), uma vez que suas pesquisas sobre o poder concentram-se na história das penalidades e nas relações de poder constituídas nos ambientes prisionais, e sobre os encarcerados, o que resulta em artifícios específicos de controle (SANTOS FILHO, 2002, p. 11).

Nesse contexto, Foucault (2011) medita sobre o poder disciplinar, asseverando que o poder disciplinar 'fabrica' indivíduos, uma vez que os transforma em artefatos e utensílios de seu adestramento. A eficiência do poder disciplinar acopla-se a três aspectos: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame ou avaliação e classificação. O poder disciplinar seria característico de dispositivos complicados, pois facilitaria a manutenção da ordem, a eficácia, a laboriosidade e uma melhor performance (QUINELLO; VIEIRA; BORBA, 2008).

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, dessa vez, relacionados a questões de gênero, o que faz emergir a importância para um maior entendimento de como são desenvolvidas as relações de gênero.

### **3.2 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; MAGESTE; MENDES, 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 é fundamentada em fatores naturais ou biológicos, mas sim em fatores culturais e artificialmente construídos (SORJ, 1992; SCOTT, 1995). Lávinas (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 e 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 e 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. Nesse sentido, o crescimento da mulher no mercado de trabalho é um dos indicadores mais



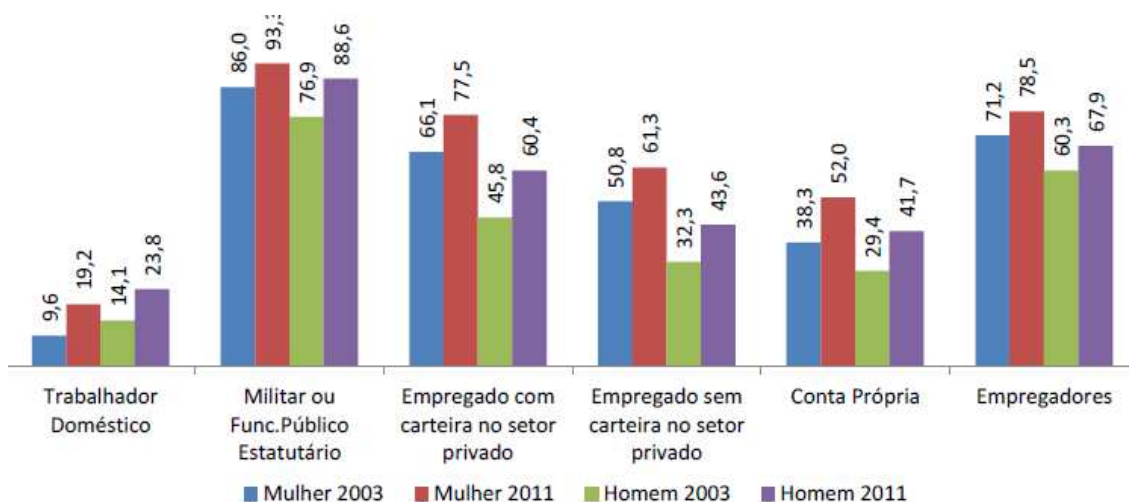
elucidativos para acompanhar esse processo, em decorrência do significado social que expressa.

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. Em Recife, a elevação foi de 5,3%; em Salvador, de 4,2%; já em Belo Horizonte, 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 à 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 nos subtópicos a seguir.

### 3.2.1 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 1,65m e estado civil de solteira, 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, compreendendo 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 à 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 foi 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, no 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 no ambiente militar das mulheres, que receberam um tratamento mais respeitoso e menos vulgar. Entretanto, atesta-se que o início da presença das mulheres na corporação militar foi marcado 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 essas mulheres, que atuam em cargos de chefia em setores administrativos na PMMG, convivem e percebem as manifestações de poder e gênero dentro da instituição. No próximo capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a realização deste estudo.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos da pesquisa. São abordados a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e tratamento dos dados.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

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.

Richardson (1999) caracteriza a pesquisa qualitativa como uma tentativa de entendimento dos significados e características respondidas pelos pesquisados. Na visão de Minayo (2010), a abordagem qualitativa visa trabalhar com o conjunto dos significados, motivos e atitudes percebidos como parte da realidade social, na visão dos atores e das relações existentes.

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 e Gewandsznajder (1999), na pesquisa descritiva, é imprescindível que o pesquisador adquira familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema.

#### **4.2 Unidade de Análise e Sujeito de Pesquisa**

A escolha do campo no qual os dados foram obtidos, bem como das pessoas pesquisadas deve ser, no entendimento de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), proposital, pois o pesquisador deve defini-los de acordo com os interesses de sua pesquisa. Ainda de acordo com esses autores, os pesquisadores devem levar em consideração as condições de acesso ao local da pesquisa, a permanência no campo e também a disponibilidade dos sujeitos.

Segundo Gil (2002), a escolha dos elementos da pesquisa, nos estudos qualitativos, segue um critério que não requer o rigor estatístico ordinário dos estudos quantitativos. O que vale é o acesso e a representatividade em relação ao universo da pesquisa e a qualidade da amostra-intencional, não probabilística.

De acordo com Collis e Hussey (2005), uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual se referem às 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.

Para Duarte (2002), o sujeito de pesquisa é um ser humano voluntário que, depois de informado sobre os objetivos, a metodologia e os riscos e benefícios do estudo, decide dele participar. Um fator proeminente para o desenvolvimento da pesquisa é a correta determinação do público-alvo, daquele sujeito que se quer atingir.

Neste trabalho de pesquisa, os sujeitos centrais foram as 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 tenente-coronel e 5 majores, escolhidas de forma aleatória pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2009).

### 4.3 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados são entendidas como instrumentos de levantamento de dados e informações, visando análise e explicação dos aspectos teóricos pesquisados. A autora também destaca a importância das técnicas de coleta de dados para a fidelidade e qualidade da pesquisa; por isso, torna-se necessário seguir critérios técnicos para sua elaboração e aplicação, de modo a não comprometer a qualidade dos resultados.

Assim disposto, foi utilizado para esta 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 semi estruturada que permite tratar de temas complexos, os quais dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários. Nas entrevistas semi estruturadas, 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).

Triviños (1987) considera que, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi estruturada constitui um dos principais meios do investigador para realizar a coleta de dados; ainda, por oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

As entrevistas foram gravadas e codificadas com a letra E1 (entrevistada e número de ordem da entrevista) e foram realizadas no interior da Instituição, com dia e hora marcados, tendo por escrito a total permissão por parte das entrevistadas para a gravação e utilização dos dados coletados, de acordo com o termo de consentimento que foi assinado tanto pelo pesquisador quanto pelas informantes.

#### 4.4 Técnicas de Análise de Dados

Creswell (2010, p. 217) afirma que a análise dos dados “envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes”.

Para Richardson (1999), as entrevistas proporcionam ao pesquisador um rico material de análise, exigindo uma dedicação intensa em sua análise. Sendo assim, para a análise dos dados da pesquisa, foi realizada a análise de conteúdo que, nos moldes de Bardin (2006, p. 42), é definida como

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens.

Posteriormente as entrevistas foram transcritas, buscando-se a construção de um conjunto de significados a partir dos discursos coletados, agrupando-os de acordo com a visão dos entrevistados.

Com relação às categorias de análise de conteúdo, definem-se:

- a. as relações de poder nos setores administrativos da PMMG;
- b. as relações de gênero vivenciadas pelas mulheres;
- c. o trabalho feminino no espaço masculino e
- d. as estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se a caracterização das entrevistadas. Em seguida, 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; as relações de gênero vivenciadas pelas mulheres; o trabalho feminino no espaço masculino e as estratégias de sobrevivência e consolidação do poder feminino.

### 5.1 Caracterização das Entrevistadas

Em descrição, seguem abaixo as características de cada uma das entrevistadas:

E1 → Estado Civil: Solteira. Número de filhos: não possui. Graduação completa. Tempo de serviço na PMMG: 15 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 1,5 anos. Faixa etária: entre 35 e 45 anos. Patente Atual: Major.

E2 → Estado Civil: Divorciada. Número de filhos: um. Graduação completa. Tempo de serviço na PMMG: 20 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 7 anos. Faixa etária: entre 35 e 45 anos. Patente Atual: Major.

E3 → Estado Civil: Casada. Número de filhos: dois. Graduação completa. Tempo de serviço na PMMG: 27 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 3 anos. Faixa etária: entre 46 e 55 anos. Patente Atual: Tenente-Coronel.

E4 → Estado Civil: Casada. Número de filhos: dois. Graduação completa. Tempo de serviço na PMMG: 25 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 7 anos. Faixa etária: entre 46 e 55 anos. Patente Atual: Major.

E5 → Estado Civil: Solteira. Número de filhos: não possui. Mestrado completo. Tempo de serviço na PMMG: 20 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 3 anos. Faixa etária: entre 35 e 45 anos. Patente Atual: Major.

E6 → Estado Civil: União estável. Número de filhos: um. Pós-graduação completa. Tempo de serviço na PMMG: 20 anos. Tempo de serviço no Alto comando: 6 meses. Faixa etária: entre 35 e 45 anos. Patente Atual: Major.

## 5.2 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.

No que se refere às motivações das entrevistadas ao entrarem para o serviço policial, percebe-se que cinco das entrevistadas foram influenciadas por terceiros, fossem eles amigos ou pessoas integrantes de seu grupo familiar. Destaca-se, ainda, que uma das entrevistadas relatou como principal fator motivacional a imponência exercida pela imagem de uma policial feminina, conforme relatado a seguir:

Eu era do interior, aí uma vez vim a Belo Horizonte, foi quando eu vi pela primeira vez uma viatura da polícia com policiais mulheres, lembro ainda que foi lá na Avenida Contorno, no Bairro Floresta, eu achei o máximo. Me lembro de pensar: “esse negócio que eu vou ser”, sabe?! Pelo tipo de função exercida, esse negócio de pegar ladrão, essa ideia que a gente tem né, que polícia é só pra pegar ladrão e tal, eu me identifiquei e pensava: “eu acho que eu sirvo pra ser esse negócio”, na época a decisão foi por isso (Entrevistada 3).

A trajetória profissional de todas as entrevistadas se iniciou em funções de cunho operacional da PMMG, que com o passar do tempo foram se especializando e ascendendo na hierarquia da instituição. Todas as entrevistadas afirmam que, além de gostarem de seu trabalho, estão satisfeitas com sua vida profissional. Notavelmente, estão em busca de alcançarem o topo da pirâmide das necessidades de Maslow, a autorrealização.

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. Esse 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 agente tem conseguido (Entrevistada 4).

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

Você vê nos concursos públicos, que o número de mulheres que são aprovadas é maior, né?! Então a mulher para o estudo, para esse tipo de comprometimento é muito mais dedicada. Então eu acho que a gente tem sim, tudo para chegar né, com, com mais... Não digo em número maior, porque nós temos uma limitação mesmo de números. 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. Mas eu acho que nós vamos chegar num ponto que isso vai acontecer, mas vai ser demorado (Entrevistada 4).

Nesse sentido, apesar da limitação numérica de gênero imposta pela PM, algumas das entrevistadas ressaltam que, para execução de trabalhos de cunho administrativo, ao contrário dos operacionais, não se exige um elevado esforço físico, conforme exposto no relato abaixo:

Em atividades operacionais a gente tem um elemento limitador, em tese, que é a questão da força física. Isso é uma questão importante para quem trabalha na rua né?! Você tem que ter um suporte bom porque senão, infelizmente, em alguns contextos a questão da condição física pesa em desfavor da mulher. Na atividade administrativa isso se torna absolutamente irrelevante. (...) Se eu for para algum outro setor administrativo da polícia, é claro que considerando o meu perfil profissional, os toques pessoais que a gente dá, mas a coisa não muda muito. Existe um certo padrão de comportamento. Então, eu acho que a atividade que eu desenvolvo na administração não é muito diferente da que seria desenvolvida por um homem no mesmo setor (Entrevistada 1).

Em contraposição, algumas entrevistadas destacam que, na visão delas, o fator físico não pode ser visto como um impedimento, nem em atividades operacionais, como pode ser percebido nos trechos a seguir:

A mulher acabou que, igual eu falei, naquele primeiro momento a gente tinha a idéia assim a mulher vai entrar e vai ficar só na administração. (...) A questão é que a organização, talvez pelo fato da limitação física para trabalhar na rua, a mulher...nesse momento a gente achou que seria só administrativo e aí depois de um tempo a gente viu que não, ela dá conta e trabalha operacionalmente sem nenhum problema (Entrevistada 2).

Olha, eu acho que atualmente não existe mais essa coisa de ser mulher no trabalho administrativo assim, embora inicialmente, né, nos primórdios da polícia feminina isso foi um ponto bastante relevante. Acho que hoje não existe mais essa diferença de gênero. É claro que ainda existem pessoas preconceituosas que vão achar sempre que a mulher é um bibelô e que serve para servir cafezinho, atender telefone e registrar protocolo de entrada e saída de ofício. Isso sempre vai existir, mas aí é da pessoa que tem esse tipo de visão restrita, no meu modo de ver. Mas hoje os resultados femininos em trabalhos operacionais que temos são do mesmo nível que o masculino (Entrevistada 5).

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

Porque quer queira quer não, a mulher em todo contexto profissional tem que permanentemente mostrar que ela é capaz de fazer algo bem feito. A gente tem que estar sempre provando isso para o mundo, afinal de contas, isso é um fator histórico, né?! Então, eu busco vivenciar isso como um processo natural, principalmente pelo fato de que já estou há tantos anos aqui (Entrevistada 1).

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 o posicionamento de Lávins (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 quede modo sutil em uma complexa relação de poder.

Assim como evidenciado por Foucault (2011), a relação de poder acima citada tem, como gênese, uma interação social e 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 auto afirmação 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 e Smircich (1999).

Nesse sentido, vale destacar que, apesar de não se tratar de uma relação de poder declarada, esta 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 que a divisão hierárquica é 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 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, que é 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 à outra. Justamente por conta de uma tradição, de formação de disciplina, hierarquiaetc, 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).

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

Relações de gênero são vivenciadas por mulheres, diariamente, em diversos segmentos e níveis hierárquicos diferentes, cada uma com suas particularidades, indiferentemente do nível ou segmento em questão.

Nesse ambiente, destacam-se as relações de gênero vivenciadas por mulheres representantes de cargos de altos níveis administrativos, no contexto da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais/Brasil.

O contexto histórico mostra que a inserção da figura feminina no ambiente militar ocorreu de forma simultânea na América Latina, conforme Donadio (2009). Nesse sentido, destaca-se ainda que, nos primórdios da atividade militar feminina, assim como no caso da Polícia Militar de Minas Gerais, a função da mulher basicamente se restringia a atividades sociais, uma função essencialmente pacificadora e protetora (DONADIO, 2009), como já assinalado aqui, anteriormente. Corroborando o 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:

Busco lidar com o fato de eu estar dentro de um ambiente extremamente masculino com o máximo de naturalidade possível. Isso era uma coisa que estava posta e irrevogável quando eu aceitei prestar o concurso, quando eu vim e me inscrevi. Então, busco vivenciar isso com muita tranquilidade e sempre com a consciência de que a gente tem que ser acima de tudo profissional. Porque 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', citado por Capelleetal.

(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, na visão de algumas das entrevistadas, as diferenças entre homens e mulheres vão muito além de um fator meramente fisiológico; sendo que essas diferenças se tornam ainda mais evidentes com o convívio profissional diário, conforme relato da entrevistada a seguir:

É, no início a gente, a gente estranha bastante. Porque os homens são completamente diferentes das mulheres. Você vê que até pra gente 'bater um papo' com uma mulher é uma coisa e com um homem é outra totalmente diferente. Eu acho que é uma questão do próprio gênero que impõe isso. Eu, quando eu estou com mulheres, eu falo coisas que com os homens não ousa falar de forma alguma. Hoje eu vivencio isso com muita naturalidade, apesar de no início ter estranhado um pouco certas coisas a que eu não estava acostumada. O fato de lidar com tantos homens, a gente estranha um pouco e aprende muito. Quando se é uma policial, você aprende muito sobre os homens, principalmente devido ao fato de no ambiente policial o número de homens ser muito maior, né?! Por exemplo, eu já trabalhei em unidades em que eu era a única mulher, já trabalhei em companhia operacional em que eu era a única. Então, eu tinha que pensar várias vezes antes de tomar uma decisão, por menor que ela fosse, até nas coisas que eu falava tinha que ficar me policiando (Entrevistada 4).

Nesse sentido, vale ressaltar que as entrevistadas E2, E3, E4, E5 e E6 destacaram, como alguns dos principais limitadores de convivência entre homens e mulheres no Alto Comando da PMMG, fatores relacionados à comunicação, principalmente informal, conforme explicitado abaixo por umas das entrevistadas:

Certa vez um sargenteante, em uma companhia em que eu era a única mulher, me chamou a atenção, porque às vezes você fala coisa sem pensar perto de um masculino, e ele sempre leva para o outro lado, porque o gene masculino tem muito a coisa do sexo, da maldade na mente, né?! Então tudo que você fala pode ser interpretado de outra forma, então você tem que ter um cuidado especial com as palavras e com o seu comportamento. No meio policial o que prevalece é o gênero masculino, então, você tem que ter um cuidado todo especial com sua postura, não pode ter a mesma postura de quando você está no meio só de mulher. É bem diferente, você tem que ter uma postura diferente, porque senão, não dá certo. Essa relação homem e mulher, ela é uma relação que, desde que o mundo é mundo, causa muitas controvérsias (Entrevistada 4).



Nesse contexto, destacam-se, ainda, 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 o tratamento dado a um indivíduo feminino. Vale destacar aqui que o distanciamento percebido ora se mostrou favorável à mulher, ora ao homem, corroborando o 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), conforme se pode perceber nos relatos transcritos abaixo:

Eu já me deparei com situações quando eu trabalhava na rua, de resistência da parte às vezes do infrator, do sujeito que está praticando algum ato inadequado e tal e ficar incomodado com o fato de que aquele turno está sendo comandado por mim, por exemplo. Deu um problema qualquer envolvendo o sujeito X e terem que chamar o comandante do policiamento do turno, aí chegava lá uma tenente feminina e o sujeito olhar para mim e começar a rir. Já aconteceu comigo várias vezes de enfrentar dificuldades nesse sentindo em relação ao público civil(Entrevistada 1).

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, essa 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:

Então assim, se é mulher, principalmente nós, oficiais, temos que ter muito cuidado porque a gente acaba despertando uma atenção maior que os homens. A gente sente muito isso, principalmente no início da carreira de comandante. Tem aqueles que não aceitam o comando de uma mulher, eles não aceitam assim... você percebe às vezes pelas coisas que a pessoa fala, você vê que ela é um pouco resistente ao fato de ter uma mulher no comando. 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 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. Mas é inegável que somos diferentes, homens e mulheres, a gente percebe um olhar diferente daquele que está trabalhando com a gente, daquela pessoa que você vai atender ou aquela pessoa que você vai treinar, enfim, uma série de coisas nesse sentido (Entrevistada 5).

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

Com o passar dos anos, a mulher, cada vez de forma mais perceptível, vem conquistando posições de destaque na sociedade, assumindo postos tipicamente masculinos. Nesse contexto, vale destacar a presença da mulher na Polícia Militar, uma corporação cuja imagem social é masculinizada.

As diferenças entre gêneros há tempos vem causando intermináveis discussões. Essas discussões se intensificam quando o ambiente de análise é, por exemplo, o Alto Comando da Polícia Militar.

O perfil de uma boa policial militar se mostra um desses pontos de discussão, como se pode perceber no relato da entrevistada a seguir:

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 esses aspectos comportamentais que evitarão comparações, às vezes, preconceituosas, entre o perfil do homem e o da mulher em ambientes como o da 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 têm 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 frequente no cotidiano, elas não se mostram satisfeitas quando isso ocorre, conforme a clareza no relato de uma das entrevistadas:

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, nomeada por elas como “guerra dos sexos” é desnecessária e infundada, uma vez que cada um possui sua limitação e sua vantagem perante o outro. Nesse sentido, a entrevistada E6 relata que esse pensamento aos poucos está sendo difundido na instituição. Vide seu relato a seguir:

Eu me lembro na época da academia, agente faz um exercício chamado roda gigante. Nele você tem que fazer uma série de atividades físicas, só que você tem que estar fardado de B1 e carregando fuzil. Então na minha época esse procedimento começou a ser revisto. A gente não aguentava fazer a atividade física com o fuzil e você tinha que carregar o fuzil para cima e para baixo. São coisas que não há como você comparar com o

masculino, porque nós não temos tanta força no braço. Então essas coisas foram sendo revistas ao longo do tempo, me lembro que nessa época mesmo já começou essa mudança, para a mulher foi colocado um bastão. Então nós passamos a fazer a roda gigante do mesmo jeito que o homem só que ao invés de carregar o fuzil a gente carregava o bastão. Apesar de não parecer muita coisa, já representa uma mudança na maneira de pensar, maior ainda se levar em consideração uma instituição tão rigorosa como a Polícia Militar (Entrevistada 6).

Nesse sentido, Sorj (1992) e Scott (1995) sustentam um ponto da discussão. Segundo esses autores, a distinção entre posições que sejam socialmente aceitas por ambos os sexos é fundamentada por fatores culturais e artificialmente construídos; de forma alguma, por questões naturais ou biológicas.

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, essa diferenciação ela fica mais visível no serviço operacional, que você tem aquela, 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) de 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 e Smircich (1999) de “libertação das mulheres”.

Quando questionadas sobre 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 isso 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 o 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. Então a nossa presença, por ser menor, ela é muito menos efetiva. Eu vejo que não existe aquela distinção: “Oh, não, você não vai porque você é mulher”. Mas já tivemos isso, já tivemos no passado, comandantes que eram categóricos: “Não, não quero esse tanto de mulher comigo aqui, não”. Mas hoje a gente já percebe que já não tá muito isso mais não. Atualmente, a maioria dos comandantes vê assim: eu vou receber um oficial, eu não quero saber se ele é homem ou se ele é mulher. 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).

Quando questionadas em quais situações as entrevistadas se sentiam iguais aos funcionários homens da instituição, todas responderam que no dia a dia de suas funções não percebem quase nenhuma distinção - exceto por características fisiologicamente femininas, como se pode perceber nos relatos a seguir:

Me sinto igual em todos os momentos. A não ser pelo fato do aspecto físico, exclusivo de nós mulheres, que tem TPM, tem menstruação, tem gravidez. A não ser por isso não percebo mais nada, porque em aspectos de competência para executar as atividades, eu considero que é a mesma coisa (Entrevistada 2)

Em todos, exceto quando a mulher está grávida, ou naqueles dias, a famosa TPM, que muda bastante o comportamento feminino e também a respeito da força física, a maioria das mulheres é mais fraca fisicamente que os homens, fora isso, para mim é tudo igual. (Entrevistada 6).

Nesse sentido, vale destacar, no relato da entrevistada E4, que, devido às diferenças fisiológicas entre homens e mulheres, a Polícia Militar se encontra em meio a um processo de adequação de suas normas e procedimentos para melhor atender às demandas tipicamente femininas, conforme descrito no relato da entrevistada a seguir:

Eu me sinto igual, não me sinto diferente não, eu sinceramente não me sinto diferente. Eu acho que, as poucas vezes que a gente mulher é diferente, a polícia hoje já vê isso com bons olhos, por exemplo, ontem mesmo a gente estava discutindo um documento com relação à mulher grávida. A mulher, ela já...houve épocas na polícia em que a grávida ela ainda estava no serviço operacional até a barriga dela ficar grande, fato que incomoda muito, né?! Hoje em dia não, hoje em dia a mulher, ela, ela trouxe o atestado de que ela está grávida e já é naturalmente movimentada para uma área administrativa. Então assim, eu acho que nós estamos caminhando bem em relação a isso. (Entrevistada 4).

Em seus relatos, as entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5 e E6 dizem não se sentirem excluídas da PMMG em nenhum momento. Contudo, no relato de algumas delas, é possível perceber um sentimento velado de exclusão em alguns momentos, como se pode perceber no relato da entrevistada E3 a seguir:

Não me sinto excluída em nenhum aspecto. Eu só percebo que às vezes que, a gente vai ser sempre minoria em reuniões. Têm também aqueles momentos... quando o pessoal fica meio nervoso e quer falar alguma coisa, e não fala porque tem mulher presente no recinto, é a única hora que eu percebo, acredito que só as mulheres podem perceber isso, a maioria das vezes isso passa despercebido aos olhos masculinos. (Entrevistada 3)

Esse sentimento ainda pode ser percebido em alguns trechos do relato da entrevistada E4, conforme se segue:

Às vezes a gente percebe que, alguns comandantes, eles têm assim, uma, vamos dizer... uma preferência por homens. Acredito que é porque ele não tem a mesma intimidade com a gente que é mulher, a liberdade de falar o que quiser, que ele tem com um masculino. Mas eu tento enxergar isso como uma coisa que é totalmente natural, né?! Porque nem todo mundo tem essa relação com a mulher e, da mesma forma, com um homem. Ainda temos pessoas... a gente ouve muito pessoas que falam assim: "não, eu não acho que exista amizade entre homem e mulher." A gente é obrigado a escutar esse tipo de coisa, né?! "Ah, esse aqui, fulano, é meu amigo." Meu amigo, como? Porque o homem, ele sempre acha que ele está numa situação de supremacia, sempre é ele que manda na mulher, é ele que define tudo. A relação com a mulher é só vista no lado do campo do emocional.(Entrevistada 4).

Dessa maneira, vale destacar que, assim como destaca Capelle et al. (2004), as relações vivenciadas pelas entrevistadas no ambiente da instituição analisada envolvem o conflito, a dominação, a adesão e a resistência, porém, de uma forma subjetiva.

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

Para o contexto da Polícia Militar, a instituição pode ser avaliada pela abordagem de Morgan (2006), como um sistema político constituído por relações de interesses, conflitos e poder, que por sua vez podem apresentar uma natureza explícita ou velada.

Partindo desse pressuposto, essas relações na PMMG, considerando-se os relatos das entrevistadas, configuram-se, principalmente, de maneira velada. Da mesma forma, as estratégias de sobrevivência feminina na instituição são de certa forma, igualmente veladas.

Cabe destacar ainda que, apesar do contingente reduzido de funcionários femininos na instituição, as entrevistadas E1, E2, E3, E4 e E6 declaram não ver isso como um fator dificultador para o ingresso de mulheres na instituição, conforme descrito abaixo:

Eu não vejo nem uma coisa nem outra, nem facilita nem dificulta. A Polícia estabeleceu como padrão um percentual feminino na instituição. E isso, obviamente, não decorreu simplesmente do livre arbítrio de alguém. Isso decorreu de estudos, da necessidade e tal. Então eu acho que não existe nem facilitação e nem elementos dificultadores. Existe uma necessidade que está posta e as regras de ingresso que valem para homem, valem para mulher. (Entrevistada 1)

Em contrapartida, e levando em conta o relato da 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 preconceito que com certeza dificulta, e muito, o ingresso de novas mulheres à PM (Entrevistada 5).

Nesse ponto, e de acordo com relatos da entrevistada 5, torna-se necessária, principalmente depois do ingresso na instituição, a estruturação de uma estratégia de sobrevivência, dado que se trata de um ambiente altamente seletivo e estereotipado. Corrobora-se tal opinião no relato transcrito abaixo:

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 esse processo de construção de imagem, quando as entrevistadas foram questionadas a respeito de qual imagem elas acreditavam que terceiros teriam formado a seu respeito, as respostas das entrevistadas E1, E3 e E6 estavam



basicamente ligadas à imagem que elas procuram transmitir, conforme perceptível abaixo:

Complexo, hein? Bom, eu não sei como as pessoas me enxergam, porque, afinal, isso é uma incógnita. Mas 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 a imagem que eu sempre quis passar foi sempre essa. (Entrevistada 1).

Nesse contexto, cabe destacar, em consonância com todas as entrevistadas, que a constituição da auto imagem deve ocorrer em simetria com as 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 o 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. Então ela tem que saber muito bem conduzir isso desde o início, né...e nós temos muito problema com isso, né?! Um exemplo claro disso é nos cursos de formação, as mulheres que estão lá começam a se relacionar demais porque elas deslumbram, elas ficam achando que são a 'última bolacha' do pacote, por fim, acabam esquecendo que nós estamos em um meio onde nós somos poucas. Então isso acaba acontecendo com muita frequência... Então depende muito da postura da mulher, de como ela vai lidar com as situações, de como ela vai se comportar, como ela vai se vestir quando está no meio de muitos homens, porque essas coisas, na minha forma de pensar, todas levam o homem a optar por outras condutas. Então é aquele velho ditado, uma coisa vai puxando a outra, tendo que partir da própria policial essa conduta. Enfim, a gente tem que tentar mudar a cabeça e a forma, às vezes abusiva, dos homens agirem conosco. (Entrevistada 4)

Vale destacar ainda que, baseando-se no ponto de vista da entrevistada E2, no que se refere à imagem da policial feminina frente à sociedade civil, a entrevistada relata que ainda é vista como algo incomum- conforme demonstra no relato seguinte:

O público civil, eu acho que eles ainda têm uma, assim eles estranham muito ainda. Eu sinto isso quando, por exemplo, eu em situação alguma eu saio do meu trabalho fardada e passo em uma padaria, em um restaurante, no supermercado... porque me incomoda o tanto que as pessoas olham, então assim, cada movimento nosso tem vários olhares. Aqui dentro é...mesmo aqui dentro, as pessoas estão um pouco acostumadas, ainda sim a gente sente as pessoas olhando com um olhar diferente, principalmente quando a gente entra no ambiente que não frequentamos para falar algo, quando anunciam a nossa patente, as pessoas estranham, ainda não acostumaram. O público militar, talvez em função do comando, eles estranham um pouco, falam: "Nossa, agora quem vai comandar a gente é uma mulher." Talvez estranhe um pouco, mas se for uma companhia, um batalhão que já teve uma comandante mulher também não tem nenhum impacto assim diferente, não. (Entrevistada 2)

Perante o ambiente exposto, torna-se relevante identificar como se dá a consolidação do poder feminino, sob o ponto de vista e a realidade vivenciada pelas entrevistadas.

Faz-se relevante, ainda, 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. (Entrevistada3).

Assim, 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). Para exemplificá-lo, apresentam-se os seguintes relatos:

O poder na polícia é percebido, por exemplo, em uma situação em que dois indivíduos de níveis hierárquicos diferentes se relacionam. Você consegue ver claramente quem manda e quem obedece, às vezes até pela própria posição corporal da pessoa; nesse tipo de situação você consegue ver claramente quem tem a maior patente. (Entrevistada 2).

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, é 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 de 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, o que contribui, assim, para a mensuração da importância do conhecimento técnico e científico para o exercício do poder em instituições estereotipadamente masculinas, como a Polícia Militar, conforme o relato seguinte:

As estrelas, patentes, sem dúvida, hoje na Polícia Militar são a maior e mais comum forma de se exercer o poder. Mas percebo que muito lentamente o conhecimento tem tido uma... tem sido uma fonte de poder. E... no que diz

respeito a isso, o conhecimento profissional, eu acho que a polícia ainda tem um longo caminho, e eu falo isso há muitos anos, isso não é sigilo. Acho que a polícia precisa tratar melhor as pessoas com seus respectivos conhecimentos, precisa valorizar este tipo de coisa. Eu vejo pessoas que têm toda uma trajetória profissional, em uma determinada área, quando elas são promovidas, que elas poderiam então assumir aquela área, elas vão para uma área que está aqui, o extremo oposto de seu mais valioso conhecimento. Então, vejo que muito lentamente a polícia está começando a entender que a gestão do conhecimento, a gestão dos talentos que as pessoas têm, ela é importante para alcançar os resultados que ela quer. E... Hoje eu vejo com muita alegria quando eu vou fazer meu treinamento policial básico, que eu tenho que fazer a cada 2 anos, e eu me vejo dando aula a um soldado, que tem um conhecimento que eu não tenho e ela é soldado. E ela dá aula para cabo, para sargento, para tenente, para capitão, para major e tenente-coronel. Então isso é uma coisa que a polícia está despertando, assim é um 3º sargento que tem mestrado em administração, que dá aula de gestão orçamentária em um curso de sargento, ou que dá aula para um curso de soldado. Então eu acho que o maior poder que a polícia tem na mão dela é o conhecimento acumulado. Então eu acho que isso aos poucos, muito lentamente, a polícia está começando a prestar atenção nisso. (Entrevistada 5)

Nesse sentido, vale destacar que, na visão da entrevistada 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).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente seção destaca as considerações de maior importância, mediante os objetivos propostos. Nesta seção, também são apresentadas sugestões para estudos futuros e as limitações da pesquisa.

Buscando analisar as relações de poder e gênero, no Alto Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG), optou-se pela realização de uma pesquisa de abordagem qualitativa.

O presente estudo embasou-se na literatura acerca das relações de poder, relações de gênero e relações de gênero no ambiente militar, em um contexto que busca a transdisciplinaridade da pesquisa, com conhecimentos das áreas de Ciências Sociais.

Considerou-se que todos os objetivos inicialmente propostos foram atendidos ao longo do estudo, sendo suas principais considerações expostas na sequência desta seção.

Inicialmente, torna-se importante ressaltar que as relações interpessoais de poder e gênero entre indivíduos se mostram determinantes no processo de determinação de diversos fatores internos e externos à organização.

Notavelmente, esse processo iniciou-se a partir do ingresso da figura feminina no mercado de trabalho, intensificando-se nas últimas décadas do século XX, precipuamente devido ao avanço da ocupação feminina em ambientes de trabalho estereotipadamente masculinos.

Nesse contexto, destaca-se o ambiente organizacional da PMMG. Ressalta-se que as organizações militares podem ser vistas como masculinas devido ao seu ambiente masculinizado, cuja força bruta era requisito para o desempenho das atividades de segurança pública. Vale destacar que, no estado de Minas Gerais, o ingresso feminino na atividade militar se deu a partir do ano de 1981.

Nesse sentido, identificou-se, inicialmente, a presença de uma limitação institucional do contingente feminino na PMMG, como uma fonte de intensificação de relações de poder na organização, em especial, aquelas estruturadas entre indivíduos de gêneros opostos.

Atualmente, a instituição destina um percentual de 10% de suas vagas para indivíduos femininos. Contudo, quando avaliado o Alto Comando Administrativo, esse percentual cai para 6,98%. Vale destacar, ainda nessa linha de conduta, que até o momento nenhuma mulher assumiu o ponto hierárquico mais elevado de um núcleo da PMMG, o cargo de Comandante-Geral.

Baseando-se nos relatos das entrevistadas, as principais relações de poder explícitas da instituição são oriundas de sua estruturação hierárquica, sendo a hierarquia e a disciplina as bases da PMMG. Contudo, impõe-se relevar a presença de relações implícitas e veladas entre os integrantes da instituição.

Nesse sentido, ressalta-se a presença velada de relações sutis e complexas que envolvem poder e gênero, no Alto Comando Administrativo da PMMG. O ponto-chave, comum aos relatos de todas as entrevistadas, foi uma necessidade constante de auto afirmação, 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, vale destacar que a maioria das entrevistadas iniciou sua carreira militar em atividades de cunho social. Trata-se de um fato que – tendo em vista a história da instituição - exerceu considerável influência no cotidiano das mulheres da PMMG durante vários anos.

Daí, pois, ter-se identificado, no relato da maioria das entrevistadas, 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.

Por conseguinte, a comparação entre gêneros no alto comando é um fato recorrente com o qual, segundo as entrevistadas, já se acostumaram. Mesmo assim, entretanto, essa comparação não é bem vista pelas mesmas, por mais que procurem lidar com a ocorrência de forma amistosa.

Percebeu-se ainda um movimento por parte da instituição no que diz respeito à adequação de normas e procedimentos internos, no intuito de que as demandas tipicamente femininas fossem atendidas.

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.

## **6.1 Contribuições da Pesquisa**

Do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa forneceu um relato detalhado acerca das relações de poder e gênero que existem no interior das organizações – notadamente naquelas cujo ambiente interno acerca-se de um estereótipo masculino. Nessa direção, ressalta-se ainda o progresso feminino na tentativa de diminuir o nível de assimetria de gênero, o que vem a fornecer, portanto, contribuições expressivas à bibliografia especializada.

Sob um ponto de vista organizacional, as contribuições do presente estudo estão relacionadas ao embasamento prático-teórico das instituições militares. Possibilita-

se, assim, a revisão e sistematização de políticas, valores e procedimentos internos, com o intuito de abarcarem de forma simétrica todos os indivíduos da organização, propiciando, pois, minimizar os conflitos advindos da interação entre gêneros no ambiente de trabalho militar.

Socialmente, a pesquisa contribuiu no processo de compreensão das relações de poder e gênero na PMMG. Cabe ressaltar que, devido à simbologia social da figura policial, o presente estudo ajuda a criar uma perspectiva mais fidedigna da realidade, levando em consideração a importância da mulher, na busca da erradicação de estigmas preconceituosos que atingem seu gênero diretamente.

## **6.2 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos**

Como principais limitações, destaca-se, de início, o fato de se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo, o que impossibilita a generalização de seus resultados. Destaca-se, ainda, como fator limitador, 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.

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, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. Pearson: Prentice Hall, 2004. 388 p.

ALVES, Marília et al. Práticas de Gestão, Relações de Poder e de Gênero na Organização Hospitalar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999. 203 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2006. 225 p.

BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes. 1976. 230 p.

BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. 335 p.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001. 322 p.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667 de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. São Paulo, 35ª ed. 2012.

BRASIL 2013. **Mulher tem maior participação no mercado de trabalho**. <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/10/mulheres-tem-maior-participacao-no-mercado-de-trabalho-em-2012>. Acessado em: 30/11/2013

BRASIL 2013. Censo 2010. **Mulheres são mais instruídas que homens e ampliam nível de ocupação**. <http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id = 3&idnoticia=2296&busca=1>. Acessado em: 30/11/2013

BRASIL 2013. **Cresce participação da mulher no mercado de trabalho**. <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/03/cresce-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>. Acessado em: 30/11/2013

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.oei.es/genero/trabalho\\_genero\\_brasil.pdf](http://www.oei.es/genero/trabalho_genero_brasil.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2013.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 275-329.

CALAZANS, Marcia E. **A constituição de mulheres em policiais**: um estudo sobre policiais femininas na Brigada Militar do Rio Grande do Sul. 2003. 128 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Porto Alegre, 2003.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, p. 253-275, mar./abr. 2002.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **O trabalho feminino no Policiamento Operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, maio/jun. 2010.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* Uma análise da dinâmica do Poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, art. 22, jul./dez. 2004.

CASTRO, Mariana Ribeiro de; FRANCO, Raquel Andreia. Relações de gênero e poder: o caso da Polícia Militar Feminina de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

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 2003.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. Tradução Ofélia de LannaSetteTôrres. In: CHANLAT, Jean François. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 47-63.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CORRÊA, Joaquim Sérgio de. O. **O exercício do poder na administração**. Rio de Janeiro: Documentário, 1977. 123 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes; Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Universidade de Brasília, 1963. 450 p.

DAVILA, Elisa U. et al. Vertentes do poder e ambientes organizacionais. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 5, n.1, p. 1-9, abr. 2012.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. Editora Atlas: São Paulo, 2008. 276 p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. DIEESE. 2013. Disponível em: <<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=gSnpUqcOcPNsQS0oYHQDQ&usg=AFQjCNF6qVO6XcfrBo1LiSiw4jkyWCVQ&bvm=bv.60157871,d.cWc>>. Acesso em: 20 Jan. 2014.

D'ARAÚJO, Maria Célia. Mulheres e questões de gênero nas Forças Armadas Brasileiras. In: SEMINÁRIO SOBRE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN EN ESTUDIOS DE SEGURIDAD Y DEFESA. 6.2003, Santiago do Chile. **Anais...** Santiago do Chile: CHDS, 2003.

DONADIO, Marcela. **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. 256 p.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 115, p. 139-54, 2002.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2004. 250 p.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 164 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Organização, Introdução e Revisão Roberto Machado. São Paulo: Graal, 2011. 295 p.

FREIRE, Nilcea. Mulheres e poder: uma relação delicada? In: **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003 – 2010**. Rio de Janeiro: CEPIA, 2011, p. 137-141.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999. 205 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de emprego - PME**. 2012. Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas. 8 de mar. de 2012. Disponível em: <[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)> Acessado em: 20 de mar. 2014.

LAVINAS, Lena. Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete. **Revista de Ciências Sociais – DADOS**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 41-67, 1997.

MARX, Karl. **A origem do capital**: a acumulação primitiva. São Paulo: Global, 1980. 130 p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MAGESTE, Gizelle de Souza; MENDES, Euler Lopes. Percursos da mulher no mundo do trabalho. In: Assembleia Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - CLADEA, 41. 2006, Montpellier. **Anais...** Montpellier: CLADEA, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. 407 p.

MINTZBERG, Henry. Power and Organization life Cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 246-276, abr. 1984.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

PEREIRA, M.D. (Ed.). Polícia feminina: novo horizonte na polícia militar. Belo Horizonte: Santa Edwiges, 1981, 50 p. (Edição Comemorativa da 1ª turma de 3º sargentos PM feminino da PMMF).

PIOVESAN, Flávia. Direitos Humanos, civis e políticos: a conquista da cidadania feminina. In: **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003 – 2010**. Rio de Janeiro: CEPIA, 2011, p. 58-89.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 2600, de 25 de novembro de 1991**. Estabelece encargos de apoio administrativo para a Ajudância Geral. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=2679>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3486, de 11 de maio de 1999.** Aprova o Regulamento da Diretoria de Finanças. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=598>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3771, de 20 de julho de 2004.** Aprova o Regulamento da Corregedoria da Polícia Militar. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=2497>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3767, de 25 de julho de 2004.** Criação da Auditoria Setorial da Polícia Militar de Minas Gerais. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/consulta.action>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS nº 2, de 01 de fevereiro de 2006.** Concurso público para o provimento de cargo de soldado 1ª classe da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. PMMG. 2006b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3846, de 07 de março de 2006.** Cria a Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS), modificando a estrutura da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), alterando, provisoriamente, o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais – DDQOD – aprovados pela Resolução nº 3827, de 31 de agosto de 2005, e dá outras providências. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=4064>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS nº 4, de 11 de maio de 2006.** Concurso público para o provimento de cargo de 2º tenente da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. PMMG. 2006c.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3875, de 8 de agosto de 2006.** Dispõe sobre a aprovação do regulamento do Sistema de Recursos Humanos da Polícia Militar. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action>>. Acesso em: 20 de mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 3961-CG, de 25 de fevereiro de 2008.** Altera o regulamento da Diretoria de Apoio Logístico. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=4753>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4062, de 13 de janeiro de 2010.** Altera o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição da Polícia Militar de Minas Gerais – DD/QOD e o Plano de Articulação, aprovados respectivamente, pela Lei nº 16.678 de 10 de janeiro de 2007, alterada pela Lei nº 18.618 de 18 de dezembro de 2009 e pela Resolução nº 3960 de 11 de fevereiro de 2008. Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=5167>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4084, de 11 de maio de 2010**. Homologa o Regime da Academia de Polícia Militar (RAPM) da PMMG e dá outras providências. Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=5222>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4093, de 16 de julho de 2010, altera a Resolução nº 3.654 (R-102), de 23 de março de 2002 e a Resolução nº 4.062, de 13 de janeiro de 2010**. Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=5231>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4159, de 25 de agosto de 2011**. Aprova o Regime Interno da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito e dá outras providências. Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4209, de 16 de abril de 2012**. Aprova o Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS). Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=5462>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS nº 8 de 06 de Setembro, 2013**. Concurso público para admissão ao curso de formação de oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, para o ano de 2014. Minas Gerais. Belo Horizonte. PMMG. 2013.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4266, de 12 de julho de 2013**. Dispõe sobre a aprovação do regulamento da Diretoria de Saúde da Polícia Militar. Disponível em:

<<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/legislacao/resumoLegislacao.action?act=searchById&idLegislacao=5599>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Edital DRH/CRS nº 8, de 06 de setembro de 2013**. Concurso público para admissão ao curso de formação de oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, para o ano de 2014. Minas Gerais. Belo Horizonte. PMMG. 2013.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 4294, de 14 de fevereiro de 2014**. Alteração da Resolução 3767 de 25 de jul. de 2004, que cria a Auditoria Setorial da Polícia Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/intranet/app/vwBGPM.action?i=31532DC205002B569F0446316B81205B&menuIntermediario=69>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **História da Polícia Militar de PMMG**. 2013.

Disponível em: <<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/12rpm/conteudo.action?conteudo=49&tipoConteudo=itemMenu>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SANTOS FILHO, Nelson Gomes dos. **O Poder nas Organizações: Vertentes e Análise**. **CienteFico**, Salvador, v. 2, n. 1, ago./dez. 2002.

SCOTT, Joan Wallace. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre, n. 20, v. 2, jul./dez., 1995.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Nota Técnica: do ponto de vista do Brasil. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 330-393.

SILVA A.L.; VILAS BOAS L.H.B e BRITO M.J. As Representações Sociais sobre a Mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. Campinas/SP: Anais do 25º Encontro da ANPAD, 2001.

SORJ, Bila. O feminino como metáfora da natureza. **Revista Estudos Feministas**, Rio de Janeiro, v.0, n.0, p.140-150,1992.

STEIL, Andreia Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

TAVARES, Rebecca Reichmann. Igualdade de Gênero e o Empoderamento das mulheres. In: **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003 – 2010**. Rio de Janeiro: CEPIA, 2011, p. 7-14.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 96 p.

WEBER. Max. **História geral da economia**. São Paulo, Mestre Jou. 1968. 367 p.

WEBER. Max. As seitas protestantes e o espírito do capitalismo. In: **Ensaio de sociologia**, Rio de Janeiro: Guanabara, p. 347-370, 1982.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília: UNB, 2004. 422 p. v. 1.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Termo de Compromisso Pré-Informado

Prezada Senhora,

Venho convidá-lo a participar de uma pesquisa intitulada “**RELAÇÕES DE PODER E GENÊRO NAS ORGANIZAÇÕES**: um estudo de caso no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais”, que será desenvolvida no curso de Mestrado em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como parte integrante das exigências para obtenção do grau de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia. O objetivo da pesquisa consiste em estudar as relações de gênero e as relações de poder vivenciadas por mulheres policiais que atuem nos setores administrativos e no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais.

Ressalte-se que sua participação é voluntária e consiste em tomar parte de uma entrevista a ser realizada em local, data e horário previamente acordados. Serão garantidos o seu anonimato e o sigilo das informações. Além disso, os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Pesquisador: Alan do Nascimento Ribeiro

Como pessoa a ser entrevistada, afirmo que fui devidamente orientada sobre a finalidade e o objetivo da pesquisa, bem como sobre o caráter da utilização das informações fornecidas. Assim sendo, autorizo a realização da entrevista, bem como sua utilização na pesquisa.

Entrevistada: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.



## Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista

### POLICIAIS FEMININAS DO SERVIÇO ADMINISTRATIVO E O ALTO COMANDO DA POLÍCIAMILITAR DE MINAS GERAIS

#### DADOS DA ENTREVISTA:

Local de realização da entrevista: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ \ \_\_\_\_ \ \_\_\_\_ Início: \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_

Número da Entrevista: \_\_\_\_\_

#### Identificação:

Nome da Entrevistada: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: ( ) Casada ( ) Solteira ( ) Separada ( ) Viúva ( ) Divorciada

Número de Filhos: \_\_\_\_\_

#### Formação acadêmica

Ensino Médio

Ensino Médio profissionalizante. Em qual área? \_\_\_\_\_

Superior. Em qual área? \_\_\_\_\_

Especialização. Em qual área? \_\_\_\_\_

Mestrado. Em qual área? \_\_\_\_\_

Outros. Explicitar: \_\_\_\_\_

#### Informações profissionais

Jornada de Trabalho: \_\_\_\_\_

Unidade em que está lotada: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na PMMG: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço em Unidades Administrativas: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço em Unidades do Alto Comando: \_\_\_\_\_

Patente: \_\_\_\_\_ Há quanto tempo? \_\_\_\_\_

Cargo ocupado: \_\_\_\_\_

### **Apêndice 3 – Roteiro de Entrevista**

#### **POLICIAIS FEMININAS QUE TRABALHAM NOS SETORES ADMINISTRATIVOS E NO ALTO COMANDO DA INSTITUIÇÃO**

1. Porque a senhora entrou para a Polícia Militar?
2. Sua família influenciou em sua decisão? De que forma?
3. Fale sobre sua trajetória profissional dentro da PMMG, cursos, lugares onde trabalhou, notas meritórias, punições etc.
4. Como é o cotidiano de trabalho da senhora na PMMG?
5. O que mudou na imagem que a senhora tinha de um policial militar antes e depois de entrar para a polícia?
6. Para a senhora, o que significa ser uma policial militar?
7. A senhora acha que o contingente feminino tem sido bem aproveitado? Por quê?
8. Como a senhora se sente no exercício de sua função?
9. Qual deve ser, para a senhora, o perfil de uma boa policial?  
Ter se tornado um policial militar mudou sua vida pessoal? Como?  
Como a senhora se vê como uma policial?
10. Fale sobre ser mulher/policial no trabalho administrativo da PMMG.
11. Fale sobre a mulher no Alto Comando da PMMG.
12. Fale sobre a hierarquia na Polícia Militar.
13. Fale sobre a disciplina na Polícia Militar.
14. Quais são os aspectos negativos do seu trabalho como policial?
15. Quais são os aspectos positivos do seu trabalho como policial?
16. Fale sobre seus relacionamentos na PMMG.
17. Como a senhora vivencia o fato de ser uma mulher trabalhando em um ambiente extremamente masculino?
18. De que forma o fato de a senhora ser mulher influenciou na sua atuação como policial?
19. A ascensão da mulher à carreira de policial é igual à do homem? Por quê?
20. As características específicas da organização Polícia Militar facilitam ou dificultam o ingresso de mulheres em seus quadros? De que forma?
21. Em que aspectos a senhora se sente igual a seus colegas homens, policiais?

22. Em que situações a senhora mais se sente incluída como um membro da PMMG?
23. Em que situação a senhora se sente/sentiu excluída de seu grupo de trabalho?
24. De que maneira a senhora acha que os outros a veem como policial?
25. Em que situações a senhora se sente exercendo poder na organização?
26. Em que situações a senhora se sente exercendo poder no setor administrativo da PMMG?
27. Quais são seus objetivos futuros dentro da PMMG?
28. Que posturas a senhora deve adotar para ser bem sucedida na carreira?
29. Gostaria de acrescentar algo?

Fonte: Adaptado da Tese de Doutorado: CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; **O trabalho feminino no Policiamento Operacional**: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

R484r Ribeiro, Alan do Nascimento  
Relações de poder e gênero nas organizações: um estudo de caso no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais. / Alan do Nascimento Ribeiro – Belo Horizonte: FNH, 2014. 83 f.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Poder. 2. Relações de gênero. 3. Minas Gerais – Polícia Militar. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 327.101