



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Ciências Sociais

Elisa Moreira Caetano Ribeiro de Lima

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ASCENSÃO ÀS POSIÇÕES DE PODER NA
POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2022

Elisa Moreira Caetano Ribeiro de Lima

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ASCENSÃO ÀS POSIÇÕES DE PODER NA
POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Sampaio Chacham

Área de Concentração: Ciências Sociais.

Belo Horizonte

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732d	<p>Lima, Elisa Moreira Caetano Ribeiro de Desigualdade de gênero na ascensão às posições de poder na Polícia Civil de Minas Gerais / Elisa Moreira Caetano Ribeiro de Lima. Belo Horizonte, 2022. 107 f. : il.</p>
	<p>Orientadora: Alessandra Sampaio Chacham Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais</p>
	<p>1. Minas Gerais. Polícia Civil. 2. Administração policial - Mulheres. 3. Relações de gênero. 4. Discriminação no emprego. 5. Igualdade de oportunidades. 6. Feminismo. 7. Masculinidade. I. Chacham, Alessandra Sampaio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. III. Título.</p>
	<p>SIB PUC MINAS</p>
	<p>CDU: 396</p>

Elisa Moreira Caetano Ribeiro de Lima

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NA ASCENSÃO ÀS POSIÇÕES DE PODER NA
POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Área de concentração: Ciências Sociais.

Profa. Dra. Alessandra Sampaio Chacham – PUC Minas (Orientadora)

Profa. Dra. Juliana Gonzaga Jayme – PUC Minas

Prof. Dr. Luis Flávio Saporì – PUC Minas

Profa. Dra. Luciana de Paula Lima Gazzola – UFMG

Belo Horizonte, 30 de junho de 2022.

Às mulheres que nos tornamos e àquelas que ainda seremos.

AGRADECIMENTOS

Por muitas vezes, a impostora que aqui habita sinalizou que não seria possível.

Quando um Professor perguntou como eu conseguiria escrever sendo mãe de um bebê tão pequeno, além de Delegada de Polícia e Professora. Nenhum dos candidatos – homens – ouviu o mesmo questionamento.

Quando conquistei um importante cargo de gestão na Polícia Civil de Minas Gerais.

Quando enfrentei questões envolvendo a saúde do meu filho.

Quando um acidente doméstico quase tirou a vida do meu marido.

Quando os prazos e tarefas pareciam se acumular sem resolução.

Mas, foi.

Foi, e continuará sendo possível. Cada vez mais.

Para mim e para as Sandras, Helenas, Sílvias, Olívias, Júlias, Beatrizas, Cecílias e Paulas. Não há como finalizar este trabalho sem me reconhecer nessas mulheres.

Obrigada a cada entrevistada pela confiança, abertura e, principalmente, pelo solo pavimentado. Sem vocês, tudo seria ainda mais difícil.

Obrigada, querida Letícia, por sua aposta, parceria e otimismo. Você foi fundamental.

Obrigada, Alessandra, por toda compreensão. Mulheres apoiam mulheres e é isso o que você faz.

Obrigada, Fernanda e Adilson, meus pais, por terem feito o melhor.

Obrigada, Murillo, pelo auxílio muitas vezes silente, mas genuíno.

Obrigada, Antônio, por sua imensidão. Por me mostrar que desistir não era opção.

“Reze e trabalhe, fazendo de conta que esta vida é um dia de capina com sol quente, que às vezes custa muito a passar, mas que sempre passa. E você ainda pode ter um muito pedaço bom de alegria ... Cada um tem a sua hora e a sua vez: você há de ter a sua.”

(Guimarães Rosa, 1946)

RESUMO

A presente dissertação é oriunda da reflexão acerca da desproporção numérica entre homens e mulheres que ocupam ou já ocuparam assentos dentre os treze existentes no Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), sendo que somente uma mulher ocupou o mais alto cargo da instituição. Assim, a questão norteadora da pesquisa foi a busca por fatores e elementos que representam verdadeiras barreiras à ascensão das mulheres às posições de poder dentro da Polícia Civil mineira. Os capítulos perpassaram pelos vieses histórico, social e cultural que atingem as mulheres no campo da atuação profissional, com ênfase na PCMG. Ademais, o texto expôs de forma contextualizada o funcionamento dos quadros de carreiras da PCMG e o ingresso das mulheres nas posições de chefia e protagonismo na instituição, somado a análises conceituais e literárias acerca do feminismo como mecanismo de luta e conquista para transposição dos obstáculos causados pelas masculinidades. As entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de liderança dentro da Polícia Civil mantiveram como foco aquelas policiais que compõem ou que compuseram o Conselho Superior, oportunidades nas quais foi possível extrair o conteúdo por meio da análise dos dados, dos posicionamentos expostos e de suas vivências institucionais. A partir da percepção das policiais que ascenderam na carreira, foram analisados os principais óbices, descrevendo a estrutura e a inserção das mulheres na Polícia Civil de Minas Gerais, identificando eventuais empecilhos internos e externos relativos ao gênero que impediram, atrasaram ou limitaram a evolução profissional das policiais. Fato é que as mudanças relativas à inserção das mulheres nas posições de liderança, ainda que lentas, acontecem de forma global e sistêmica, de onde se pode concluir que a PCMG, em que pese enfrentar muitos obstáculos na reestruturação das ações policiais e na remodelação das carreiras, deve ter questões de gênero como influência para a ampliação numérica de mulheres em posições de poder e, como consequência, no Conselho Superior.

Palavras-chaves: Gênero. Representatividade. Polícia Civil de Minas Gerais. Feminismo. Masculinidades.

ABSTRACT

This dissertation originated from the concern about the numerical disproportion between men and women who occupy or have already occupied one of the thirteen existing seats in the Superior Council of the Civil Police of Minas Gerais (PCMG), considering that only one woman held the highest office of the institution. Thus, the main issue of the research was the search for factors and elements that represent real barriers to the rise of women to positions of power within the Civil Police of Minas Gerais. The chapters permeated the historical, social, and cultural views that reach the field of professional performance of women, with emphasis on PCMG. Moreover, the work contextualized the model of functioning of the career boards of the PCMG and the process of entry of women in the positions of leadership and protagonism in the institution, added to conceptual and literary analyses about feminism as a mechanism of struggle and conquest for the transposition of obstacles caused by masculinities. Semi-structured interviews were conducted with women who held or held leadership positions within the Civil Police, specifically with those who make up or made up the Superior Council. The extracted content was interpreted and, through data analysis, allowed access to the positions and institutional experiences experienced by the interviewees. From the perception of these police officers, the main obstacles were analyzed, describing the structure and insertion of women in the institution, identifying possible internal and external obstacles related to gender that prevented, delayed, or limited the professional evolution of police officers. It was found that the changes related to the insertion of women in leadership positions, although slow, happen in a global and systemic way, thus, the PCMG, in which it is despite facing many obstacles in the restructuring of police actions and in the remodeling of careers, should also discuss gender issues as an influence for the numerical expansion of women in positions of power and, as a consequence, in the Superior Council.

Keywords: Gender. Representativeness. Civil Police of Minas Gerais. Feminism. Masculinities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais	36
Figura 2 - Organização hierárquica entre as carreias policiais da PCMG.....	37

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ACADEPOL – Academia de Polícia Civil de Minas Gerais

CGPC – Corregedoria Geral de Polícia Civil

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CRFB/88 – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CSPC – Conselho Superior da Polícia Civil

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito

EAD – Ensino à Distância

LGBTQIA+ (ou LGBTQIAP+) – Sigla que abrange pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, *Queer*, Intersex, Assexuadas, Pansexuais e outras denominações.

LOPC – Lei Orgânica da Polícia Civil

ODS 5 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PCMG – Polícia Civil de Minas Gerais

SEJUSP – Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SESP – Secretaria de Estado e Segurança Pública

SINDEPOMINAS – Sindicato dos Delegados de Polícia do Estado de Minas Gerais

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Metodologia.....	20
2	CONTEXTO HISTÓRICO DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS	24
2.1	O surgimento da Polícia Civil	28
2.2	As primeiras diretrizes estabelecidas na Polícia Civil de Minas Gerais, conforme a Lei de 1969.	32
2.3	Lei Complementar n.º 129 de 2013	35
2.4	O Conselho Superior de Polícia Civil e suas competências	39
3	O INGRESSO DAS MULHERES NA POLÍCIA CIVIL: O GÊNERO E AS QUESTÕES HISTÓRICAS E CULTURAIS	42
3.1	O conceito de gênero como vetor de compreensão das estruturas hierárquicas profissionais.....	50
3.2	O impacto do machismo na estrutura institucional	54
3.3	Masculinidade, relações de poder e identidade feminina no mercado de trabalho: contextualização com a síndrome da impostora.....	58
3.4	As teorias da dominação masculina no contexto da atividade policial	60
3.5	Paralelo entre o fenômeno “teto de vidro” e os obstáculos enfrentados pelas mulheres para a ocupação de cargos de liderança na Polícia Civil.....	66
3.6	A ascensão das mulheres às posições de liderança na Polícia Civil de Minas Gerais	69
4	AS QUESTÕES DE GÊNERO SOB A ÓTICA DE MULHERES EM ALTAS POSIÇÕES DE PODER NA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS: PERCEPÇÕES PESSOAIS SOBRE AVANÇOS E RETROCESSOS	71
5	CONCLUSÃO	90
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS	105

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar, investigar e identificar questões e fatores ligados à desigualdade de gênero que dificultam a ascensão das mulheres às posições de poder na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG). O interesse pelo tema partiu da constatação de que, historicamente, apenas treze mulheres já ocuparam lugares nos treze assentos do Conselho Superior da Polícia Civil – e que apenas uma mulher já esteve na mais alta colocação da Instituição como Chefe da Polícia. Assim, diagnosticar as barreiras enfrentadas pelas policiais civis do Estado de Minas Gerais se mostra necessário, com enfoque nas percepções que as próprias policiais têm do processo, perlustrando o contexto histórico e os contornos contemporâneos.

A pesquisa foi feita com as mulheres que fizeram ou fazem parte do Conselho Superior da Polícia Civil, em atividade ou já aposentadas, analisando suas percepções, vivências e trajetórias a partir dos seus depoimentos, considerando que, por muito tempo, a inclusão de mulheres em atividades militares e forças policiais foi descartada, sob a justificativa do erro ou do alto risco. Embora ao longo da história as mulheres participassem de guerras, sua força de trabalho era demonstrada em atividades de apoio, sem incorporarem, de fato, as forças voltadas às atividades finalísticas.

Foi apenas na década de 1950 que a mulher adquiriu o direito de se tornar policial no Brasil, com a criação de uma Polícia Feminina no Estado de São Paulo. Em 1955, o então Governador do Estado, Jânio Quadros, solicitou à Escola de Polícia um estudo para verificar a viabilidade da criação de uma Polícia Feminina, o que se concretizou no mesmo ano com o 1º Corpo de Policiamento Especial Feminino, composto por Hilda Macedo e outras doze mulheres, conhecidas como “As 13 mais corajosas de 1955”. Assim, o Estado de São Paulo foi pioneiro, em toda a América Latina, ao reconhecer o direito e a capacidade feminina de integrar forças policiais. (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2009)

Não obstante o aparente vanguardismo, referido Corpo não desempenhava todas as funções originalmente destinadas aos homens, restando às profissionais os papéis como proteção e assistência social voltadas a outras mulheres, crianças e jovens. Nas décadas seguintes, outros Estados brasileiros deram início à criação de seus efetivos policiais femininos, rascunhando os modelos hoje conhecidos.

Desse modo e com base na análise do contexto experimentado na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, buscou-se desvendar se determinadas circunstâncias e fatores representam

obstáculos à atuação profissional feminina, de modo a impedir ou retardar a ascensão de mulheres ao Conselho Superior da instituição. De modo geral, o interesse da presente pesquisa parte de reflexos vivenciados na trajetória da própria pesquisadora, Delegada de Polícia em Minas Gerais desde 2009.

Aqui, mesmo havendo conhecimento sobre as estruturas hierárquicas e dinâmicas dentro da Polícia, opta-se por somar os dados coletados pela pesquisa de campo à pesquisa teórica, como técnica metodológica, com o objetivo de se proceder a análise de conteúdo como análise do próprio discurso decisório e das consequências institucionais (GUSTIN; DIAS, 2013). Tal apreciação, segundo entendimento de Miracy Gustin e Maria Tereza Dias (2013), permite a compreensão adequada dos produtos decisórios como legislação, jurisprudência e movimentos sociais.

Assim, buscou-se entrevistar tantas mulheres quantas fossem necessárias para atingirmos as informações que darão respaldo ao contexto trabalhado, não nos esquecendo da informação de que nosso universo é restrito – uma vez que, como já dito, são mulheres que, até então, ascenderam a um cargo no Conselho Superior da Polícia Civil.

Considerando o que fora apresentado e a crescente procura pelas mulheres por cargos policiais, urge delimitar quais são os contornos mostrados no desempenho das funções e se, de fato, há condições equânimes a homens e mulheres no contexto policial civil mineiro quando o assunto é a assunção de posições de poder. Aqui, é importante delimitar a percepção da pesquisadora sobre a justiça organizacional, atribuições e valores, trabalhando de forma empírica. Busca-se esclarecer se há diálogo e respeito às diferenças na atuação policial, mantendo-se igualdade de condições e oportunidades nesses espaços.

Fatos causadores de grande inquietação são a assimetria entre os gêneros – e, conseqüentemente, os critérios de eficiência historicamente relacionados à força física em determinadas profissões – e a concentração de padrões nos atributos da masculinidade em variados aspectos, sobretudo naqueles que lhe conferem domínio e controle – especificamente nas instituições policiais, onde mulheres são frequentemente relacionadas a substantivos como amabilidade e delicadeza. Tal comportamento causa, na percepção social e institucional, a sensação da inaptidão feminina para carreiras tradicionalmente exercidas por homens, percepção inegavelmente derivada da do machismo estrutural.

Dessa forma, torna-se importante o estudo desses valores, precipuamente no mundo moderno, em que globalização e digitalização demonstram a necessidade de mudanças e adequações às novas formas de trabalho, modelos e tecnologias. A igualdade de gênero surge

como questão fundamental para que oportunidades equivalentes possam ser discutidas e implementadas.

Como será abordado adiante, o problema de pesquisa tem foco na análise de questões e fatores que projetam dificuldades na ascensão das mulheres às posições de poder na Polícia Civil mineira. O estudo a ser desenvolvido por meio do presente projeto pretende trazer à tona a discussão sobre o local ocupado pelas mulheres na seara policial, o que se faz necessário face ao cenário enfrentado nas últimas décadas.

Empiricamente, percebe-se que questões como licença-maternidade e ascensão funcional estão muitas vezes dissociadas das demandas fáticas do universo feminino; vilipendiadas, dia após dia, velada e flagrantemente, administrativa e judicialmente, representando fator de desestímulo às servidoras e sendo causa de licenças, afastamentos e exonerações. Aqui, o machismo tem o descaso como aliado. É como se o não tão remoto ingresso feminino no contexto policial brasileiro servisse como subterfúgio a não observância de direitos.

Os conceitos que são discutidos aqui dizem muito sobre uma abordagem frequente, independentemente do perfil do pesquisador. O ponto comum é a característica das relações estabelecidas entre os gêneros. Segundo MEYER (1996), identifica-se outro eixo comum aos estudos das relações de gênero: as relações de poder entre homens e mulheres, constituídas por uma luta política no campo social. Desse modo, é preciso trazer à tona a pauta do feminismo na Polícia.

A pesquisa a ser apresentada parte de tal pressuposto, a denotar sua relevância. Assim, o que se propõe investigar neste projeto, a uma, diz respeito a como as mulheres agem no contexto policial (e se tal postura, eleita ou imposta, vai de encontro ao feminismo); a duas, se as condições de trabalho apresentadas são ou não díspares quando tratamos de homens e mulheres, justamente por conta do crescente número de mulheres galgando e conquistando cargos policiais (CARELLI, 1980).

Há de se ter em mente que, para que as decisões das instituições formais estatais sejam legítimas, é preciso sensibilidade (*responsive*) às decisões tomadas pelas instituições informais, a exemplo dos movimentos sociais, políticos e culturais. A participação dos movimentos sociais no estabelecimento do significado da própria Constituição é, portanto, fundamental (BUTLER, 2008).

O engajamento político, no mesmo sentido, promove debate e reflexão, reconhecendo a dinâmica do sistema e impulsionando transformações. Como resultado, tem-se que a mudança

constitucional é inevitável, sendo importante que cidadãos guiem (*nudging*) o sistema para perto de suas preferências e referências interpretativas. Conclui-se, portanto, que os movimentos políticos e sociais, com suas próprias interpretações sobre a Constituição, são os principais agentes da mudança constitucional (BALKIN, 2011). E o contexto policial, como parte do todo jurídico-social, segue a mesma lógica. Ademais, busca-se categorizar a identidade de determinado grupo social (mulheres na Polícia Civil mineira) com as conquistas alcançadas pelas gerações passadas.

Com o intuito de contextualizar a discussão, faz-se necessário compreender sua seara histórica. A introdução do modelo de policiamento ostensivo baseou-se nas experiências europeia e americana (LISTGARTEN, 2002), mas somente em 1981 foi criada a Companhia de Polícia Feminina de Minas Gerais, para a qual foram recrutadas moças de idade entre 18 e 25 anos, com formação secundária, altura acima de 1,56 m e solteiras, que se formariam na posição de terceiro-sargento (PEREIRA, 1981). Segundo dados de 2014, Minas Gerais é a oitava unidade da Federação com menor número de mulheres entre as Polícias Militar (elas representam 8,5% do efetivo) e Civil (22,6% de policiais mulheres). Na média, apenas 11,2% do efetivo das duas Polícias é composto por mulheres.

Para Soares e Musumeci (2005), a presença de mulheres na Polícia muitas vezes ainda reproduz os padrões de dominação vigentes na sociedade, pela ocupação de cargos de menor importância, pelo acesso limitado aos postos de comando e desempenho de funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas ao mundo doméstico. Assim, discutir o posicionamento feminino no contexto policial civil de Minas Gerais é importante sob um duplo viés: saber como se posicionam e como são posicionadas.

O grande marco de inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorreu com a Revolução Industrial, seguida pela Primeira Guerra Mundial, permitindo que elas, aos poucos, se juntassem ao processo produtivo em áreas não relacionadas aos seus trabalhos tradicionalmente domésticos. Assim, o trabalho feminino passou a ser indispensável para a indústria, mas não deixou de ser imprescindível para os cuidados com a casa (ALVESSON; BILLING, 1997).

Nesse sentido, o status laborativo de inferioridade da mulher acaba sendo sustentado por estereótipos de gênero mantidos e aprofundados pela própria educação familiar, pelas escolas, pelos meios de comunicação de massa, pelas religiões e pela legislação, o que dificulta que as mulheres assumam postos de decisão em todos os níveis da sociedade, inclusive no trabalho (ALVES, 1997).

Mesmo diante da narrada situação de inferioridade, as relações de trabalho ganham novos significados com a inserção feminina no espaço organizacional, considerando que homens e mulheres passam a disputar oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (BETIOL, 2000). Nas palavras de Heleieth Saffioti (1976, p.17):

A mulher das camadas sociais diretamente ocupadas na produção de bens e serviços nunca foi alheia ao trabalho. Em todas as épocas e lugares tem ela contribuído para a subsistência de sua família e para criar a riqueza social. Nas economias pré-capitalistas, especificamente no estágio imediatamente anterior à revolução agrícola e industrial, a mulher das camadas trabalhadoras era ativa: trabalhava nos campos e nas manufaturas, nas minas e nas lojas, nos mercados e nas oficinas, tecia e fiava, fermentava a cerveja e realizava outras tarefas domésticas. Enquanto a família existiu como uma unidade de produção, as mulheres e as crianças desempenharam um papel econômico fundamental.

É fato que as mulheres foram inseridas nos espaços policiais brasileiros principalmente após a década de 1970, quando se concretizou um momento de importante atuação das manifestações feministas, que expunham, como pauta principal, a emancipação das mulheres no País.

Entretanto, na década de 1930, as sufragistas já sugeriam a criação de uma polícia feminina no Brasil. Conforme descreve Moreira, na II Conferência da Federação Brasileira para o Progresso Feminino (FBPF), ocorrido em 1931, foi apresentado o pedido para a criação de uma polícia feminina nos moldes ingleses. Do mesmo modo, Bertha Lutz (1894-1976), quando deputada, defendia essa ideia no anteprojeto de Lei para a criação do Departamento Nacional da Mulher. Lutz acreditava que a proteção e vigilância de mulheres, crianças e idosos deveria ser executada por mulheres. (MOREIRA, 2016).

Hirata (2000) afirma que o ingresso da mão de obra feminina no mercado de trabalho ocorreu em condições excludentes, com baixa remuneração, sem a possibilidade de promoção na carreira e praticamente sem direitos de segunda geração (sociais, econômicos e culturais). O trabalho feminino permaneceu e ainda permanece desprezado e sem o devido valor perante a comunidade devido às diversas implicações sociais. Seu desenvolvimento foi lento e precário e, em muitos aspectos, assim permanece socialmente até então.

Embora mudanças e continuidades coexistam, o deslocamento hoje das fronteiras do masculino e do feminino deixa intacta a hierarquia social que confere superioridade ao masculino, hierarquia sobre a qual se assenta a divisão social do trabalho. Enquanto a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, trabalho assalariado e trabalho doméstico for pertinente exclusivamente para as mulheres, as bases em que se sustenta

essa divisão sexual não parecem estar ameaçadas em seus fundamentos. (HIRATA, 2007, p. 20).

Pode-se dizer que o ingresso das mulheres no mercado do trabalho não trouxe equilíbrio às funções desempenhadas pelos sexos; ao contrário, na maioria das vezes, reforça desvantagem e sobrecarga femininas. Além de compartilharem com os homens a provisão financeira da família, assumem a responsabilidade na esfera reprodutiva, cuidando dos filhos e das tarefas domésticas, o que perpetua uma desigual e desfavorável divisão sexual do trabalho para elas (HIRATA, 2007).

As discussões acerca das relações de gênero sugeriram da efervescência do movimento feminista nos Estados Unidos, particularmente, nas décadas de 1960 e 1970. A precípua finalidade do movimento era – e ainda é – romper com os princípios da dominação masculina, que justificava que as distinções quanto à condição e posição do homem e da mulher na sociedade eram fruto das diferenças sexuais existentes entre eles, apresentando a ordenação social como algo natural e indiscutível (SCOTT, 1991).

Assim, durante toda a construção histórica, verifica-se que, antes, pertencia ao homem o direito e o dever de ser provedor do lar. A mulher não poderia trabalhar ou mesmo desempenhar quaisquer tipos de participações sociais. Desde a identificação desse panorama, fez-se necessária a criação de mecanismos, estudos e movimentos que conferissem voz àquilo que se tem como objetivo fundamental: corrigir assimetrias e desigualdades e desconstruir conceitos enraizados.

Ainda hoje, com o cenário de gradual incremento em relação à ocupação de cargos de liderança por não homens, muitas vezes mulheres e pessoas de gêneros diversos do masculino são vistas com diferenças e ressalvas quando comparadas à forma de reconhecimento destinada aos homens. Neste trabalho, tem-se como foco a compreensão do problema da dominação masculina em sua origem para, então, explicar seus reflexos na sociedade e na instituição Polícia Civil de Minas Gerais.

Na visão de Saffioti (2004), entende-se que a dominação masculina também é uma construção social. Nesse sentido, a masculinidade, compreendida em seus aspectos mais amplos, é uma estrutura de poder que dita toda uma organização social em que a autoridade é do homem, em detrimento dos demais gêneros.

Não há, de um lado, a dominação patriarcal e, de outro, a exploração capitalista. Para começar, não existe um processo de dominação separado de outro de exploração. Por esta razão, usa-se, aqui e em outros textos, a expressão dominação-exploração ou

exploração-dominação. [...] De rigor, não há dois processos, mas duas faces de um mesmo processo. Daí ter-se criado a metáfora do nó para dar conta da realidade da fusão patriarcado-racismo-capitalismo (SAFFIOTI, 2004, p.130).

O patriarcado – ou ordem patriarcal de gênero – estabelece relações hierárquicas entre homens e mulheres nos âmbitos privado e público, com a superioridade masculina legitimada por fatores biológicos que capacitariam a categoria “homens” a controlar mulheres e gêneros diversos. E mais: a explicação é justificada pela própria história da humanidade, que sempre caminhou no sentido de inferiorização das mulheres.

Segundo Daniel Welzer-Lang (2001) nos estudos sobre a construção do masculino, dominação das mulheres e homofobia, tem-se que, hoje, a preponderância do sexo masculino se tornou uma evidência e é objeto de estudo pela Sociologia, que conta com a contribuição dos estudos feministas para esmiuçar essa análise. Dessa forma, atualmente, parece ser consensual a designação das relações entre homem e mulher no contexto social de gênero. Significa dizer que a análise não deve ser feita pontualmente, de forma minuciosa, num único viés e somente nos parâmetros já conhecidos e estudados. A observância dessas estruturas sociais, que confrontam as posições masculinas em detrimento dos demais gêneros, deve ser feita de forma global, para abarcar todas as lutas – objetivas e subjetivas – das mulheres, já que a desigualdade se manifesta nas esferas individual e coletiva.

É por meio dos estereótipos dominantes que se verificam evidentes privilégios em relação ao sexo masculino e, por vezes, facilidades que não se justificam por motivos técnicos, científicos ou meritórios, mas obtêm a roupagem do socialmente aceito por revelarem comportamentos corriqueiros, habituais e culturalmente enraizados. Assim, a assimetria acaba sendo desconsiderada ou mesmo legitimada, inclusive por mulheres e/ou pessoas de outros gêneros.

Em continuidade, é necessário abordar conceitos que permeiam as esferas de poder. De acordo com Chiavenato (2004), o termo “liderança” significa o processo de coordenar o desempenho das pessoas, conferindo rumo ao alcance de alguns objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e conduzir outras pessoas a buscar resultados a partir de seu comportamento.

Nesse sentido, percebem-se diferenças entre as formas de conduzir o trabalho de líder e, também, nas formas como esses líderes são vistos dentro da equipe e no contexto social. Todavia, o que se conclui é que, independentemente do gênero, os líderes devem ser sensíveis às situações e aos liderados, devem ter habilidades comunicativas e de solução de problemas e

conflitos, amoldando-se à realidade e às condições necessárias para o êxito de seu papel. Assim, deduz-se que, sob o ponto de vista técnico, tais características não guardam qualquer relação com o gênero, mas com atributos pessoais.

Não raras são as vezes em que se verifica que os requisitos para inserção em certo ambiente (profissional ou social) já estão intimamente ligados às características atribuídas aos homens, com objetivo de se manter, naquele campo, a predominância masculina. As relações estruturadas na imagem hierarquizada entre homens e mulheres, de caráter excludente, originam outras espécies de conflitos de gênero, nas quais se verifica como cerne a dominação masculina como paradigma que condiciona nossas práticas.

Assim, é possível observar que, com o emprego de uma visão mais crítica de validação dos estudos acerca da dominação, há a imposição de mudanças nos pressupostos do que é chamado pelo autor como duplo paradigma naturalista: I) a pseudonatureza superior dos homens; II) a visão heterossexuada do mundo, que considera “normal”, apenas os gêneros masculino e feminino – visão essa, que, se não for desconstruída, passa a legitimar relações de opressão (WELZER-LANG, 2001).

É inegável que as mulheres têm conquistado espaços que vão além do estigma das atividades “femininas”, passando a ocupar cargos de supervisão, chefia e gerência, o que altera sobremaneira a dinâmica das relações de trabalho. Contudo, permanecem os desafios. Os debates sobre gênero e desconstrução de padrões que privilegiam os homens devem confrontar os discursos sociais fixos que tentam justificar as desigualdades.

Ainda que de forma mais branda e constantemente reduzida pelos alcances obtidos nas lutas quanto ao equilíbrio de gêneros, percebe-se a conservação do receio da modificação estrutural das relações hierárquicas. Por vezes, as mulheres enfrentam injustificadas dificuldades para alcançar as posições de liderança, e, se as alcançam, suportam mais resistência em serem plenamente respeitadas.

Para Bourdieu (2010), a origem da dominação masculina está nas significações sociais construídas acerca dos corpos do homem e da mulher. Ressalvadas as críticas posteriores que definem tal construção como verdadeiro paradoxo, é possível estabelecer um paralelo com o campo de atuação da Polícia Civil, representante de um dos braços armados do Estado, detentora do uso legítimo da força e responsável pela segurança pública, pelo combate à criminalidade e por ações gerenciais, atividades comumente atribuídas à figura e aos atributos masculinos.

Mesmo diante das construções sociais que permeiam o senso comum acerca do trabalho policial, o cenário passou a ser modificado a partir do desenvolvimento das lutas feministas, ainda que os vestígios de dominação permanecessem. Assim, questionam-se as razões de ainda termos poucas mulheres que ocuparam ou ocupam posições decisórias nesses contextos.

Observa-se que muitas mulheres optam por carreiras em que possam desenvolver com plenitude suas habilidades, visando alcançar um posicionamento profissional valorizado e adentrar em áreas predominantemente ocupadas por homens. Um dos campos em que se tem notado a expansão da atuação profissional da mulher é a atividade policial. Segundo levantamento do Sindicato dos Delegados de Polícia de Minas Gerais (SINDEPOMINAS), nas duas últimas décadas o número de Delegadas cresceu 150%, representando atualmente 28% da classe. Embora timidamente, é inegável que, de uma forma ou de outra, as mulheres têm conquistado espaços importantes. Exemplo disso foi a nomeação em 2015 da primeira Chefe da Polícia Civil em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2015).

A Polícia Civil de Minas Gerais é um órgão autônomo, que exerce funções de Polícia Judiciária e se subordina diretamente ao Governador do Estado, integrando, para fins operacionais, a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. A atuação da Polícia Civil de Minas Gerais é norteada pelos princípios constitucionais expressos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sobretudo para fins de investigação criminal, sendo essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas, fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais (MINAS GERAIS, 2013).

A Lei Orgânica da Polícia Civil (LOPC) de Minas Gerais data de 1969, representando o fruto de uma reforma estrutural que renovou a perspectiva organizacional e redefiniu as carreiras, os Departamentos e as Delegacias Especializadas, bem como o escopo, os princípios e as atribuições da instituição. Com a visualização da estrutura do órgão, será possível observar as posições de liderança e sua ocupação por mulheres.

Mesmo com os consideráveis avanços do feminismo e as conquistas alcançadas pelas mulheres, em todas as relações sociais ainda se percebem padrões masculinos, incluindo as pertinentes às relações de trabalho, público e privado. Quando observado o panorama histórico das atividades relacionadas à aplicação da lei, ponto em que se insere a atividade policial, verifica-se que as ocupações são essencialmente masculinas (KAKAR, 2002). Ademais, poucos ambientes de trabalho oferecem condições compatíveis e favoráveis para que as mulheres consigam desempenhar suas funções com equidade de gênero.

Nesse contexto, será demonstrado em síntese o Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais, órgão da administração superior, e serão entrevistadas algumas das mulheres que alcançaram cargos de Chefia na instituição, com uma abordagem qualitativa.

O Conselho Superior, em linhas gerais, é composto por treze assentos: Chefe da PCMG, que o presidirá; Chefe Adjunto da PCMG; Corregedor-Geral de Polícia Civil; Superintendente de Investigação e Polícia Judiciária; Chefe de Gabinete da PCMG; Diretor do Departamento de Trânsito de Minas Gerais; Diretor da Academia de Polícia Civil; Superintendente de Informações e Inteligência Policial; Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças; Delegado Assistente da Chefia da PCMG; Superintendente de Polícia Técnico-Científica; Inspetor-Geral de Escrivães de Polícia; Inspetor-Geral de Investigadores de Polícia. (MINAS GERAIS, 2013).

Assim, no tocante aos cargos de liderança da Polícia Civil, verifica-se o retrato da própria sociedade, abordando com senso crítico as barreiras que dificultam a chegada das mulheres a esses cargos. Por razões históricas, cada paradigma cria e reproduz seu sistema próprio e hierárquico e reflete a dominação sexista, que proporciona privilégios e facilidades aos homens, a despeito das mulheres e pessoas com identidades de gêneros diversas.

Uma vez que os estudos feministas tendem a quantificar as desigualdades e mostrar concretamente os efeitos da dominação masculina, é necessário firmar o panorama que explica o cenário atual. Portanto, a luta por igualdade deve significar a redução da assimetria nas relações sociais e profissionais. Aqui, serão observados esses elementos tangentes aos cargos de liderança na Polícia Civil (WELZER-LANG, 2001, p. 462).

Para a abordagem do tema proposto, esta pesquisa se estrutura em três capítulos, com os propósitos de diagnosticar eventos relacionados ao gênero e incentivar reflexões sobre o impacto da masculinidade hegemônica, divisão sexual do trabalho e relações de poder na carreira das policiais civis de Minas Gerais.

Para tanto, o primeiro capítulo demonstra o cenário histórico da Polícia Civil mineira, apresentando a instituição desde seu surgimento até sua formatação atual, contextualizando a temática e trazendo especificidades que iniciem a ilustração das desigualdades institucionais.

Por sua vez, o segundo capítulo aborda o ingresso das mulheres na Polícia Civil e o arcabouço teórico e bibliográfico que circunscreve diversas questões ligadas ao gênero na seara policial, com objetivo de descrever os mais relevantes conceitos que nortearam a pesquisa – tais como gênero, masculinidade, poder, identidade, dominação masculina, divisão sexual do

trabalho, síndrome da impostora, teto de vidro – e como são observados em variadas circunstâncias na Polícia Civil de Minas Gerais.

O terceiro e último capítulo apresenta documentos pertinentes aos direitos humanos nas esferas nacional e internacional no que tange à proteção do gênero, bem como a aplicabilidade prática desses documentos no âmbito das decisões judiciais brasileiras. Além disso – e principalmente –, o capítulo conta com a análise das entrevistas semiestruturadas que trouxeram as experiências e observações das participantes acerca das vivências na PCMG, enfatizando-se os desafios da carreira associados a questões de gênero, sobretudo no que diz respeito à ascensão profissional até o Conselho Superior.

Por fim, a dissertação apresenta seu fecho com a síntese dos fatos e reflexões extraídos da pesquisa, destacando na conclusão os principais aspectos da Polícia como instituição predominantemente masculina e trazendo apontamentos sobre divisão sexual do trabalho, construção da identidade da policial feminina e barreiras de gênero enfrentadas na busca pelo crescimento profissional das mulheres.

1.1 Metodologia

Para que os objetivos de um trabalho científico sejam alcançados de forma satisfatória, é essencial que os métodos utilizados sejam bem escolhidos por quem deles fará uso, sob pena de não se chegar ao resultado esperado. Na presente pesquisa, serão exibidas características referentes a cada etapa realizada, bem como todos os aspectos referentes ao tema abordado. Aqui, será utilizada a coleta de dados de forma primária e a forma secundária dar-se-á por meio da pesquisa de campo, no formato predominantemente qualitativo.

A metodologia do estudo, em si consiste na pesquisa descritiva, modalidade que descreve as características de determinados fenômenos ou populações. Uma de suas especificidades é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados que, nesta oportunidade, será a entrevista semiestruturada.

Quanto à natureza, este estudo consiste na pesquisa qualitativa, uma vez que pretende “obter generalidades, ideias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participam do estudo [...]” (TRIVIÑOS, 2001, p. 83).

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem explicativa do mundo. Os pesquisadores estudam as coisas no ambiente natural, tentando compreender os fenômenos a partir do significado que as pessoas lhes atribuem, semelhante a

Vieira e Zouain (2005), que valorizam as declarações dos atores sociais envolvidos e as palavras e significados que veiculam. Portanto, esse tipo de pesquisa enfatiza a descrição detalhada do fenômeno e dos elementos envolvidos, exatamente o que se buscou nestas linhas.

Ao se falar sobre pesquisa qualitativa, a proximidade do pesquisador com a informação almejada pode ser estabelecida de diversas formas. O trabalho de campo surge nesse contexto como ação de relevo, considerando seu dinamismo e a cognição direta do que se requer, seja pelo estabelecimento de contato com o sujeito que fornecerá a informação, seja com o objeto do estudo em si (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Aqui, portanto, tem-se a estratégia metodológica: entrevista com base em um critério de saturação. Significa dizer que foram entrevistadas tantas mulheres quantas fossem necessárias para atingirmos as informações necessárias, não nos esquecendo de que nosso universo é restrito – uma vez que, como já dito, não foram muitas as mulheres que já ascenderam aos cargos no Conselho Superior da Polícia Civil. Ademais, para que as entrevistadas se sentissem à vontade na exposição de seus relatos, optou-se pela não relação direta de respostas às respectivas identidades, mas ao grupo como um todo, com alguns recortes. Também foram utilizados pseudônimos para consignarmos falas específicas.

Inicialmente, a entrevista aparece como técnica eficiente e destacada, com todas as suas nuances. Embora apresente um verniz de neutralidade, revela uma determinada realidade vivenciada e exposta pelos atores do processo, favorecendo a intervenção dos agentes no cenário vivido pelos entrevistados, com vistas a proporcionar condições propícias à transformação do que está em estudo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Simplificando sua raiz etimológica, o termo “entrevista” significa “entre olhos”, traduzindo o real sentido do método. Pode ocorrer por meio de representações de diversos tipos, como imagens e expectativas geradas pelo pesquisador em seu perflustrar. Perfazendo-se pela comunicação verbal, a entrevista pode ser individual ou coletiva, de onde se podem retirar informações objetivas ou subjetivas relacionadas aos sujeitos entrevistados. Comportamentos, concepções, opiniões e valores são trazidos à tona. Neste trabalho, limitou-se às entrevistas individuais em nome de uma maior liberdade e sigilo na manifestação das entrevistadas (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Primando pela eficiência, optou-se pela descrição e preservação de identidades, gozando da confiança estabelecida entre entrevistadora e entrevistada. Entretanto, tal reserva não afastou eventual participação mais ativa de entrevistadas.

A técnica utilizada nas entrevistas foi semiestruturada; ora com um formato preestabelecido, ora trazendo menos rigor nas tratativas sobre o objeto de análise. Todavia, não foi utilizada a discussão em grupo, traduzida em sessões com grupos pequenos em que um coordenador realiza intervenções específicas durante as discussões, elegendo os participantes conforme a conveniência. Igualmente, utilizou-se do complemento da história de vida, que revela as experiências vivenciadas e as definições ofertadas pelas mulheres envolvidas.

A entrevista é considerada um instrumento de investigação que funciona em prol do relacionamento. Assim, a entrevistada pode ser auxiliada a buscar de forma livre a ajuda pretendida. Por meio de um olhar zeloso sobre a vivência individual e sobre fatos determinados, é possível fazer uma análise profícua do que foi vivido, de modo a não repetir a prática de condutas errôneas ou pouco produtivas.

Como pessoas a serem entrevistadas, foram elencadas mulheres que já ocuparam ou que ocupam posições de poder no contexto da Administração Superior da Polícia Civil de Minas Gerais, instituição secular que replicou ao longo do tempo o modelo de hegemonia da masculinidade padronizada e naturalizada, e ainda encontra óbices para perfazer a igualdade de gênero nas posições aqui discutidas. Especificamente e em reforço, foram entrevistadas policiais civis mineiras que já integraram o Conselho Superior da Polícia Civil.

É necessário consignar, ainda, que o sucesso de uma entrevista depende também de um planejamento estratégico. Na concepção de Gil (2002), tem-se duas etapas a avaliar. A primeira delas depende da delimitação dos dados pretendidos. Nesse sentido, o problema deve ser especificado e margeado, levando em consideração as relações que podem advir das variáveis. O segundo ponto de destaque é o cuidado com as perguntas, que devem ser formuladas observando diversos fatores e particularidades das entrevistadas. Os questionamentos devem ser adequados e o direcionamento da resposta, bem observado.

Todas as informações foram rigorosamente apreendidas com expressa autorização das entrevistadas por meios escritos, de áudio e/ou áudio e vídeo, de modo registrar todo o conteúdo possível para que não houvesse prejuízo aos trabalhos.

Sem dúvidas, a experiência de mulheres que estiveram em discussões políticas, vivências prósperas e opressoras e questionamentos de toda a sorte – e, como já dito, posicionadas no centro dos acontecimentos – foi fundamental para a consecução da pesquisa, de modo a descobrir quais foram os caminhos percorridos até então e o que ainda há a avançar.

Igualmente, não há dúvidas de que o estudo de caso se faz pertinente, porque: “[...] tem como objetivo uma descrição detalhada de grupos, instituições, programas sociais ou

sociojurídicos, entre outros.” (GUSTIN; DIAS, 2013, p. 86). O recorte dado para análise dessa relação entre opinião e convicção pessoais e coletivas sobre o papel do feminino e a postura institucional reside sobre as questões de gênero. Assim, o trabalho é assentado no padrão de postura da instituição policial quanto às demandas de suas servidoras pela (não tão) simples condição de serem mulheres.

Em continuidade, soma-se aos dados coletados pela pesquisa de campo a pesquisa teórica como técnica metodológica (GUSTIN; DIAS, 2013), com o objetivo de se proceder à análise de conteúdo como análise do próprio discurso decisório e das consequências institucionais. Tal verificação, reafirmando o entendimento de Miracy Gustin e Maria Tereza Dias (2013), permite o correto entendimento dos produtos decisórios como legislações, jurisprudências e movimentos sociais.

Aqui, foram entrevistadas oito dentre as treze mulheres que ocupam ou já ocuparam as mais altas posições de poder dentro da Polícia Civil de Minas Gerais, sendo integrantes do Conselho Superior. Foram realizadas seis entrevistas na modalidade virtual e duas entrevistas presenciais, preponderantemente na modalidade qualitativa, com vistas a balizar avanços e retrocessos decorrentes, em primeiro, da postura e convencimento de cada servidora policial acerca de empoderamento feminino e feminismo; em segundo, reflete-se criticamente sobre o papel institucional e as decisões administrativas exaradas.

Parte de baixo para cima (*bottom-up*), compreendendo o lugar de fala das mulheres e reconhecendo a pluralidade subjetiva por elas carregada. É essencial, por fim, privilegiar o conhecimento produzido a partir de uma base empírica que rende homenagens à percepção da realidade do ponto de vista do autor ou dos sujeitos da pesquisa, com o objetivo de promover o diálogo com a prática de modo geral (STRATHERN, 1997).

Portanto, pode-se dizer que a metodologia empregada na análise de dados será uma síntese de mecanismos utilizados ao longo da pesquisa. Por se tratar de discussões de natureza institucional, sob a perspectiva dos modos como os atores organizacionais as interpretam, as representações elencadas no trabalho podem suscitar discussões enviesadas sob o ponto de vista das carreiras da PCMG. As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como recurso que objetiva captar percepções e representações organizacionais. Não é demais ressaltar que, embora as discussões apresentadas neste trabalho tenham lastro nas questões suscitadas durante as entrevistas, os trechos de tais relatos não esgotam o conteúdo da pesquisa de campo, mas servem como ilustração das respostas obtidas.

2 CONTEXTO HISTÓRICO DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

Este capítulo realizará uma síntese sobre antecedentes legislativos, institucionalização e desenvolvimento histórico da Polícia Civil de Minas Gerais, considerando a importância de tais precedentes à posterior compreensão sobre o objeto da pesquisa e a problematização extraída.

Ainda no período colonial brasileiro, notam-se os primeiros vestígios de uma organização estatal repressiva relacionada às questões de segurança. Com a formação das capitânicas hereditárias, os donatários exerciam o monopólio da justiça, bem como a discricionariedade de recrutar colonos para fins militares e formação de milícias voltadas à defesa de seus domínios (HOLLOWAY, 1997).

Em 1808, foi criada a Intendência Geral de Polícia e o cargo de “Intendente Geral da Polícia da Corte e Estado do Brasil”, seguindo o modelo policial de Portugal desde o século XVIII, já que a legislação vigente no Brasil era a mesma de seu colonizador e baseada nas Ordenações Afonsinas, Manuelinas e Filipinas.

Em 15 de dezembro de 1835, o Regulamento n.º 65 constituiu a primeira normativa específica para o Corpo ou Força Policial no Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1837), que tinha como atribuição o atendimento das demandas das autoridades locais para captura, condução e guarda dos criminosos e outras diligências a seu cargo (MINAS GERAIS, 1840, p. 8).

Com a Lei n.º 261, de 3 de dezembro de 1841, regulamentada pelo Decreto n.º 120, de 31 de janeiro de 1842, houve a divisão das funções policiais que determinou as atribuições de Polícia Administrativa e Polícia Judiciária.

Nesse momento histórico, os poderes do juiz de Paz passaram às mãos do Chefe de Polícia da província. A legislação em vigor instituiu as carreiras de Delegado e Subdelegado de Polícia, que, subordinados ao Chefe de Polícia, reuniam “as atribuições criminais e policiais antes pertencentes ao juiz de paz” -se marco relevante na história da Polícia Civil (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008, p. 37).

No ano de 1871, o advento do Decreto n.º 4824 operou diversas alterações nas organizações e atribuições das Forças Armadas. Com a Lei n.º 2.033, de 20 de setembro de 1871, regulamentada pelo Decreto n.º 4.824, de 22 de novembro de 1871, tem-se uma significativa mudança nas organizações policiais.

Conforme Holloway “a Secretaria da Polícia foi a semente a partir da qual se desenvolveu a Polícia Civil que conhecemos” (HOLLOWAY apud FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008, P. 37). A Polícia Administrativa, descrita no artigo 2º do decreto supracitado, era a responsável pela vigilância e prevenção das chamadas desordens, ficando encarregada de atribuições como os termos de bem viver, a repressão à vadiagem e mendicância, a garantia ao cumprimento das posturas municipais, a inspeção dos teatros e espetáculos públicos, a organização da estatística criminal e o arrolamento da população da província por meio das autoridades locais – inclusive do pároco.

A Polícia Judiciária, descrita no artigo 3º do mesmo decreto, era encarregada de assegurar a ação da Justiça por intermédio do corpo de delito, do levantamento de provas, dos inquéritos, da concessão de mandados de busca e do julgamento de crimes a que não esteja imposta pena maior que a multa de até cem mil réis, prisão, degredo e desterro de até seis meses, com multa correspondente à metade deste tempo, ou sem ela, e três meses de casa de correção ou oficina pública (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008; 2013).

Como mencionado, o Decreto n.º 4.824 regulamentou a Lei n.º 2.033, que dispunha sobre a organização judiciária no País e restringiu os poderes judiciais da Polícia, considerando a distinção entre Polícia e Justiça nesse momento histórico. Houve, então, uma ruptura entre o poder policial e a Magistratura, que passaram a ser organizações separadas, com regimes e cargos próprios. Assim, a carreira policial deixou de ser compatível com a judiciária. Dessa diferenciação, surge o inquérito policial, instrumento legal que reúne as diligências; vale dizer, os atos investigatórios realizados pela Polícia Judiciária (FARIAS JUNIOR *et al*, 2013; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013).

Com o início do período republicano (1889) e o fortalecimento dos governos estaduais nas províncias, a Polícia Civil começou a ganhar contornos específicos, reorganizando seus serviços. No ano de 1912, o Gabinete de Investigações e Capturas deu início às atividades, reunindo em seus quadros os melhores profissionais guardas civis para auxiliar o serviço de investigação policial. Posteriormente, o Decreto n.º 6.110, de 09 de junho de 1922, trazia em seu teor as regulamentações pertinentes a essa repartição policial, já que o Gabinete de Investigações e Capturas era destinado aos serviços de investigações, vigilância e prevenção de delitos (artigo 1º).

O processo de criação das forças policiais foi condicionado pelas disputas políticas pelo poder. Tal relação de poder, segundo Max Weber, é demonstrada em “toda oportunidade de impor sua própria vontade, no interior de uma relação social, até mesmo contra resistências,

pouco importando em que repouse tal oportunidade” (WEBER, 1999, p. 219). Assim, deduz-se que o autor entende por poder as oportunidades que um homem ou um grupo de homens tem de realizar sua vontade, mesmo contra a resistência de outros homens que participam da vida em sociedade (WEBER, 1999, p. 219). Ter poder, portanto, é conseguir impor sua vontade sobre a vontade de outras pessoas, conceito intrinsecamente ligado ao ambiente policial.

A simbiose entre policiamento e empreendimento militar no Estado brasileiro é um traço sobressalente nos países colonizados. Considerando a história colonial e politicamente instável do Brasil, pode-se dizer que a Polícia sempre exerceu papel proeminente de controle social, sendo fundamental para expansão do controle estatal colonial no País.

A Revolução – ou golpe – de 1930 encerra o arranjo político da Primeira República. Getúlio Vargas chega ao poder com a intenção de inaugurar uma nova ordem política, baseada em um Estado suficientemente forte para a condução da sociedade a novos rumos. Contudo, segundo Costa (2004), a história conta que o regime autoritário daquela época, consolidado em 1937, é lembrado pela excessiva centralização no plano federativo e pela limitação dos canais de participação no plano partidário. Vargas apoiava-se no tripé Polícia política, legislação penal sobre crimes políticos e Tribunal de Segurança Nacional.

Naquele momento, a Polícia assumiria papel fundamental na construção e na manutenção desse regime autoritário, ampliando suas tarefas e sendo de sua competência o controle dos grupos políticos destoantes, os inimigos do Estado (comunistas, judeus, dissidentes políticos, entre outros), que deveriam ser vigiados e controlados, juntamente com as consideradas classes pobres perigosas (CARVALHO, 2007).

As instituições policiais passaram por muitas mudanças com vistas à adequação ao novo formato de governo. Já no início, promoveu-se uma ampla reforma nos quadros da Polícia Civil do Distrito Federal e de alguns outros Estados. Delegados foram exonerados e substituídos por pessoas de estrita confiança do regime, primeiro passo para o redimensionamento do aparato policial brasileiro.

Nesse ínterim, a PCMG procurava corresponder às novas necessidades de um serviço mais moderno e profissionalizado, bem como adequar-se à realidade político-administrativa do Estado de Minas Gerais, razão pela qual alterou seu alcance geográfico para circunscrições. Além disso, delegacias gerais foram criadas em regiões especiais, onde a demanda pelos serviços policiais era maior, período do advento da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais (SESP), órgão vinculado à estrutura organizacional.

A Secretaria de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais teve relevante papel na política nacional de desenvolvimento que perpassou pelos governos de 1956 a 1970, conferindo engajamento às propostas voltadas para a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, bem como atuação nas políticas públicas relacionadas às questões de segurança.

A Lei Orgânica vigente no ano de 1969 tratava sobre a organização da instituição e o regime jurídico de pessoal, trazendo, ainda, moldes delineados e princípios norteadores da função dos policiais civis. Entretanto, em 1970 houve a reformulação dessa lei, que passou a conter traços afetos à política dos governos da ditadura militar (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008). Com o fim formal da ditadura militar, em 1985, a sociedade passa a ter melhores expectativas em relação ao futuro da nação e à atuação da polícia. Em 1987, é instaurada a Assembleia Nacional Constituinte, que culminou com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, responsável por diretrizes inovadoras quanto à seara da segurança pública.

A nova ordem constitucional rompeu com o padrão da Polícia brasileira, tradicionalmente imaginado sob a ótica de atuações meramente reativas à violência. Com a Carta de 1988, surge o reconhecimento de que a Polícia é salutar e necessária à manutenção da ordem e à proteção de direitos fundamentais. Dessa feita, a primordialidade da segurança pública foi estampada no preâmbulo, na forma e no texto constitucional.

Os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil foram traçados pelo constituinte originário no artigo 3º da Constituição, traduzindo-se na construção de uma sociedade livre, justa e solidária, na garantia do desenvolvimento nacional, na erradicação da pobreza e da marginalização, na redução das desigualdades sociais e regionais e na promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Ademais, consta do inciso III do artigo 1º da CRFB/88 a dignidade da pessoa humana como fundamento. No modelo democrático, a segurança pública é via de acesso à cidadania plena ao garantir o respeito à dignidade da pessoa humana – em seus vieses unificador e hermenêutico – e aos direitos humanos (SOARES, 2005).

Com a preocupação em organizar o formato de atuação dos entes federativos na ordem social, a Constituição trouxe no artigo 144 a segurança pública como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seus órgãos. Dentre os órgãos elencados, verificam-se no inciso IV as Polícias Civis.

Polícia é um vocábulo de origem grega (*politeia*), passando ao latim (*politia*) com o mesmo sentido: "governo de uma cidade, administração, forma de governo" (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2022). No entanto, com o tempo, recebe a atribuição de representar a ação do governo enquanto exerce sua missão de tutela da ordem jurídica, assegurando a tranquilidade pública e a proteção da sociedade contra violações e malefícios, acepção hoje aceita e que guarda estreita relação com os conceitos a serem trabalhados neste texto.

Enfrentada a gênese do termo “Polícia”, pergunta-se sobre o vocábulo “civil”. Em simples explicação, a qualificação como “civil” fundamenta-se na distinção do que não é militar. Tal dicotomia surgiu no período republicano, delineado pela ascensão dos militares à política brasileira vista na Proclamação da República, no Movimento Tenentista, na Revolução de 1930 e no Golpe Militar de 1964 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008). Esclarecidos os primeiros conceitos, serão avaliadas, em seguida, as origens do termo “Polícia Civil”.

2.1 O surgimento da Polícia Civil

O surgimento da Polícia Civil se estruturou com a vinda da Coroa portuguesa para o Brasil, em 1808, data referendada como criação da Polícia Civil de Minas Gerais. Nessa ocasião, com a chegada da família real ao Brasil, foi criada a Intendência Geral de Polícia e o cargo de Intendente Geral da Polícia da Corte e Estado do Brasil, seguindo o modelo policial que vigorava em naquele país desde o século XVIII. Posteriormente, na província de Minas Gerais, em 15 de dezembro de 1835 a Assembleia Provincial expediu o Regulamento n.º 65, o primeiro específico para o Corpo Policial.

Pode-se apontar como marco na construção do modelo no Brasil o Decreto n.º 120 de 1842, quando os poderes do juiz de paz como autoridade policial foram repassados ao Chefe de Polícia da Província, momento em que também foram criadas as figuras de Delegado e Subdelegado, diretamente subordinados ao Chefe de Polícia. Ademais, consagrou-se a divisão das funções policiais em Polícia Administrativa e Polícia Judiciária, havendo também o estabelecimento da hierarquização dos sistemas policiais.

Com o advento do referido documento, houve a criação de uma Secretaria de Polícia na Corte em cada uma das capitais. Segundo Holloway (1997, p. 111), "a Secretaria da Polícia foi a semente a partir da qual se desenvolveu a Polícia Civil que conhecemos".

A organização policial perpassou por novas mudanças com o advento da Lei n.º 2.033 de 1871, regulamentada pelo Decreto n.º 4.824 de 1871, que retirou a função judicante da Polícia e estabeleceu novas regras para a prisão preventiva e, dentre outras alterações, incorporou o termo “inquérito policial”, regulamentando-o como instrumento da atividade policial.

No contexto da Proclamação da República, o Código Criminal de 1890 foi revisto, sendo feita uma reforma judiciária que possibilitou um rearranjo das atribuições das polícias civis, bem como de toda a segurança pública do País (FARIAS JUNIOR *et al*, 2013).

No ano de 1892, houve em Minas Gerais a publicação da primeira lei estadual que organizou a polícia – a Lei n.º 30/1892 – por meio da qual surgiu a primeira organização policial em Minas Gerais, compreendendo chefia de polícia, que dirigia o policiamento em todo o Estado. Sob o comando administrativo dessa chefia, o Delegado policiava o município; o Subdelegado, por sua vez, monitorava os distritos e o Inspetor, os quarteirões. Ao Chefe de Polícia foi atribuído o poder de nomear os Delegados e Subdelegados dentre cidadãos com atributos necessários ao exercício policial.

Em 1947, o Governo do Estado de Minas Gerais efetivou a Escola de Polícia, que iniciou a exigência de exames de admissão para as pessoas que almejassem a carreira policial. Para tanto, seria necessária a aprovação em testes escritos, de aptidão física e investigação social dos candidatos.

A criação da Academia de Polícia Civil de Minas Gerais teve como início de sua história o ano de 1926. As razões de seu advento residiam na ausência de escolaridade básica da maioria dos investigadores, quando, então, a escola passou a ministrar cursos de instrução elementar que permitiam a participação da população em geral. No entanto, a alteração na meta inicial provocou a interrupção das suas atividades (ACADEPOL, 2020).

Em meados dos anos 1930, surge uma nova perspectiva na história da Polícia Civil de Minas Gerais, já que a Revolução de 1930 influenciou impactantes acontecimentos políticos para a República brasileira, sobretudo com o implemento de um governo com características centralizadoras e autoritárias como se revelou o Estado Novo.

Nesse período, percebe-se acentuado embate ideológico (CAPELATO, 1998; DUTRA, 1997), destacando-se o papel da Polícia Civil como instituição que, dentre outras atribuições, supervisionava o processo eleitoral e reprimia ideais consideradas comunistas. Ainda nessa época, embora a Polícia Civil de Minas Gerais tenha alcançado avanços e conquistas tecnológicas, enfrentou percalços no tocante à ascensão funcional.

A primeira fase desse processo terminou em 1945, com o fim do Estado Novo e com a democratização brasileira. Nessa primeira etapa, a Polícia Civil enfrentou três desafios: em relação aos recursos humanos, à infraestrutura e à guarda dos presos; carências que permaneceram nos anos seguintes e ganharam dimensões de acordo com as necessidades demandadas no processo de modernização da Polícia Civil e do Brasil (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008, p. 92).

Em meados de 1940, a carreira policial passou a ser vista com maior valorização pelo Estado. Assim, surgiram novos e recorrentes regramentos, a fim de se elevar o nível das carreiras e das organizações policiais, com definições de cargos, salários e divisão de tarefas. Com o incremento da estrutura, devida organização e valorização, fez-se notório o efeito, uma vez que os resultados policiais apareceram com qualidade superior, traduzindo maior empenho na prestação de serviços. Em 1947, o Governador do Estado de Minas Gerais reabriu a escola de preparação, o que elevou os patamares para ingresso na força policial.

Com a Lei n.º 3.214/64, responsável por estabelecer o Estatuto do Servidor Público de Minas Gerais, ocorre a alteração da denominação “Escola” para Academia de Polícia Civil de Minas Gerais, considerando sua transformação em um dos órgãos integrantes da estrutura superior da recém-formada Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais (ACADEPOL, 2020). Assim:

O ano de 1967 é marcado pela implantação da chamada grande reforma policial, processo em direção ao modelo burocrático/profissional de policiamento, motivada, entre outras coisas, pelo desenvolvimento industrial e urbano dos anos de 1950 e consequente crescimento das taxas de criminalidade. Este modelo implicou o já mencionado fim das guardas civis, na centralização das atividades policiais e na exclusividade de funções, com a separação dos atributos referentes às polícias militares e às polícias civis e das funções militares e de policiamento (MARINHO, 2011).

Da reforma em comento, originou-se a Lei Orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais, em 1969, estruturando e profissionalizando a instituição. O Governador do Estado de Minas Gerais naquela época, Israel Pinheiro, decretou em 16 de dezembro de 1969 o documento – Lei n.º 5406/1969 –, que dispunha sobre a organização da instituição e o regime jurídico de seu pessoal. Segundo citado regramento, a Polícia Civil tem por objetivo exercer as funções de proteção à vida e aos bens, preservação da ordem e da moralidade pública, preservação das instituições político-jurídicas, apuração das infrações penais, exercício da polícia judiciária e cooperação com as autoridades judiciárias, civis e militares em assuntos de Segurança Interna. Com a reformulação da Lei Orgânica da Polícia Civil em 1970, inicia-se uma nova fase para a

organização. O setor de segurança ganha contornos condizentes com os tempos ditadura militar (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

Com a Constituição de 1988, modificam-se alguns pontos cruciais acerca da temática, trazendo em seu texto um capítulo dedicado exclusivamente ao tema da segurança pública, com designação de órgãos e competências. Com o passar dos anos, foram implementadas novas regras por meio de Emendas Constitucionais, firmando-se a alçada dos órgãos constitucionais relativos à segurança pública no artigo 144 da CRFB/88.

Referido artigo constitucional estabeleceu as diretrizes de segurança pública como sendo dever do Estado, direito e da responsabilidade de todos, devendo ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio por determinados órgãos competentes. Como já dito, encontram-se no inciso IV as polícias civis (BRASIL, 1988).

Contudo, somente vinte e cinco anos após a nova ordem constitucional entra em vigor a Lei Complementar n.º 129/13, que buscou organizar a Polícia Civil de Minas Gerais conforme valores democráticos que se amoldassem sem esforços ao texto de nossa Carta Magna. Preceitua o artigo 3º:

Art. 3º A PCMG reger-se-á pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e deve ainda observar, na sua atuação:

I - a promoção dos direitos humanos;

II - a participação e interação comunitária;

III - a mediação de conflitos;

IV - o uso proporcional da força;

V - o atendimento ao público com presteza, probidade, urbanidade, atenção, interesse, respeito, discrição, moderação e objetividade;

VI - a hierarquia e a disciplina;

VII - a transparência e a sujeição a mecanismos de controle interno e externo, na forma da lei;

VIII - a integração com órgãos de segurança pública do Sistema de Defesa Social. (MINAS GERAIS, 2013).

A estruturação dos sistemas policiais modernos sob o controle do Estado, baseados no profissionalismo e na administração burocrática, traduzem a expressão mais marcante do processo histórico de institucionalização da segurança pública. Conforme o conceito de modelo burocrático profissional, a organização tem fulcro na racionalidade; é dizer, os meios devem ser analisados e estabelecidos sob o manto de formalidade e impessoalidade, a fim de se alcançar os objetivos pretendidos (MARINHO, 2011).

Com a profissionalização das organizações policiais, as funções de polícia são centradas em torno das atividades relativas ao controle das taxas de criminalidade, enquanto as atividades

não diretamente relacionadas a essa função são rejeitadas pelos policiais, que se tornam aplicadores da lei. Destarte, o objeto de trabalho do policial passa a se referir mais às questões relativas ao combate à criminalidade do que às questões relacionadas à ordem pública (BATTITUCCI, 2011).

Tal modelo destaca a necessidade de controle sobre as atividades levadas a cabo pelos atores organizacionais. E, como consequência, é característica desse modelo organizacional a rigidez da hierarquia, bem como a centralização de comando e tomada de decisões. Além disso, a atividade policial passa a ser fortemente padronizada, sobretudo aquela relativa ao patrulhamento, de modo a limitar a discricionariedade do agente policial. Assim, se um problema ainda não previsto pelo processo de padronização surge, a resposta típica do modelo profissional é a criação de unidades especiais, como aquelas responsáveis por jovens, drogas e unidades táticas, sempre submetidas a uma autoridade central (MARINHO, 2011, p. 63).

2.2 As primeiras diretrizes estabelecidas na Polícia Civil de Minas Gerais, conforme a Lei de 1969.

A Lei Orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais de 1969 foi fruto de uma reforma estrutural que renovou a perspectiva organizacional, redefiniu as carreiras, os Departamentos e as Delegacias Especializadas, bem como alinhavou o escopo, os princípios e as competências da instituição. Com a entrada em vigor desse diploma legal, a composição da PCMG se perfazia nos órgãos policiais civis da Secretaria de Estado da Segurança Pública, subordinados à autoridade do Governador do Estado e organizados de acordo com os princípios basilares de hierarquia e disciplina.

O documento instituiu inicialmente que a Polícia Civil de Minas Gerais passaria a ter por objetivos primordiais o exercício das funções de proteger a vida e os bens, a preocupação com a preservação da ordem e da moralidade pública, a preservação das instituições político-jurídicas, a apuração das infrações penais com a observância das normas especificadas e, ressalvada a competência da União, exerceria, sobretudo, funções de Polícia Judiciária, bem como atuaria em cooperação com as autoridades judiciárias civis e militares no tocante aos assuntos de Segurança Interna. (MINAS GERAIS, 1969).

Diante do arranjo legal, a Secretaria de Estado da Segurança Pública contava com uma estrutura básica composta por Órgãos de Assessoramento, Órgãos Superiores da Polícia e Órgãos de Apoio.

Os Órgãos de Assessoramento compreendiam o Gabinete do Secretário, o Conselho Superior de Polícia Civil, o Conselho Estadual de Trânsito e a Assessoria de Planejamento e

Controle. Poderia, ainda, o Conselho Superior da Polícia Civil se subdividir, conforme regulamento, em órgãos específicos referentes a regime disciplinar, à técnica policial e às impugnações de nomes de cidadãos indicados para cargos policiais.

Os Órgãos Superiores da Polícia passaram a ser a Superintendência da Polícia Jurídica e Correições, a Superintendência de Policiamento Civil do Estado, a Superintendência de Técnica Policial e a Academia de Polícia Civil de Minas Gerais.

Para a formação especializada e técnica dos policiais destinou-se a Academia de Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (ACADEPOL), originada na época da criação de uma Escola de Polícia, em 1926, que tinha como objetivo o ensino prático e experimental de noções de Criminologia, Direito Penal, técnica policial e investigação criminal. Naquele tempo, como os operadores da instituição não contavam com escolaridade avançada, o curso surge com intuito de suprir essa demanda.

Em 1969, a Lei Orgânica da Polícia Civil conferiu mais identidade para a Academia de Polícia Civil de Minas Gerais, tendo permanecido a nomenclatura com a publicação da Lei Complementar n.º 129, de 08 de novembro de 2013. A ACADEPOL foi instituída para promover o aperfeiçoamento dos servidores, com formação baseada primordialmente na doutrina policial, alicerçada em hierarquia e disciplina, fundamentos basilares da instituição positivados na Lei de 1969 – e que até então perduram.

A organização interna da polícia foi estabelecida segundo as normas ali estatuídas, com o propósito de atender aos objetivos correspondentes às atividades de administração específica relacionadas com a Polícia Judiciária, policiamento civil, ordem e vigilância, polícia de informação e segurança e o policiamento e fiscalização de trânsito.

É importante ressaltar que, no bojo da Lei de 1969, foi outorgada ao Poder Executivo a possibilidade de fixar as demais atribuições necessárias, assim como de definir os compreendidos no Conselho Estadual de Trânsito. Poder-se-ia, ainda, extinguir órgãos, modificar sua denominação, suas atribuições e subordinações, alterar sua localização geográfica e instruir novos órgãos na medida da conveniência e do interesse dos serviços policiais civis, visando sempre a maior eficácia. Desse modo, quando não houvesse cargos de direção e chefia suficientes em números e níveis, poder-se-ia solicitar à Assembleia Legislativa tal incremento.

No exercício da supervisão dos órgãos da Secretaria de Estado da Segurança Pública, o Secretário era assessorado pelo Conselho Superior da Polícia Civil, designado por decreto, a quem competia opinar, dentre outras funções, sobre organização ou reorganização dos serviços

policiais civis, exame ou elaboração dos atos normativos pertinentes, planejamento do desenvolvimento dos serviços de segurança e ordem pública no âmbito da Secretaria e regime jurídico de pessoal.

Os Órgãos Superiores da Polícia Civil e os Órgãos de Assessoramento deveriam permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos para que pudessem centralizar suas atenções nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle, bem como no estabelecimento de normas, critérios e princípios que os serviços responsáveis pela execução fossem obrigados a respeitar.

Na unidade policial, incumbia aos órgãos a responsabilidade de atuação integrada e harmônica, em regime de colaboração permanente e recíproca. Deveriam, portanto, manter compromisso em informar reciprocamente as diligências ou operações que realizariam, com o intuito de evitar ações isoladas que prejudicassem a eficiência do serviço.

Com o advento da Constituição Cidadã de 1988, fez-se necessário que algumas mudanças ocorressem na organização policial, no sentido da redefinição das estruturas das carreiras, dos Departamentos e das Delegacias Especializadas, bem como quanto aos propósitos, intuídos, princípios e competências da instituição.

A Lei Orgânica de 1969 evidenciava que a Polícia Civil de Minas Gerais possuía uma estrutura organizacional pautada na centralização administrativa, apresentando uma configuração de cargos com funções complementares, o que se tornou inapropriado. Percebeu-se, então, a necessidade de adequação das alçadas, fomentando regramentos que atendessem às necessidades da época.

Naquela ocasião, foram estabelecidos três critérios para a definição das organizações policiais. Primeiro, o caráter público dessas organizações, que dizia respeito ao cunho coletivo da ação e sua submissão por parte das comunidades; segundo, a especialização, significando a exclusividade para o desempenho de determinadas tarefas. Por fim, o critério da profissionalização, entendida em termos da busca de parâmetros de eficiência por meio do conhecimento técnico para o desempenho da função organizacional em sociedades modernas (MARINHO, 2002). Desse modo,

O ambiente organizacional desempenha um papel importante, uma vez que as organizações respondem às demandas e pressões dele oriundas. O ambiente, assim, é um fator crucial para a constituição de populações organizacionais, e o conceito de isomorfismo se insere nesse argumento ao definir os processos de homogeneização entre organizações, ou seja, os processos que levam uma unidade organizacional a se assemelhar a outras unidades, diante de um mesmo conjunto de condições ambientais. Assim, as formas organizacionais se constituirão, em uma abordagem da adaptação,

em função de sua capacidade ou habilidade para se tornar compatível com as características ambientais, ou, como na abordagem que enfatiza processos de seleção, em função de sua compatibilidade com as características ambientais. Em outras palavras, ou as organizações se ajustam ao ambiente, ou o ambiente seleciona as formas organizacionais mais compatíveis com seu formato (MARINHO, 2011, p. 144).

Nesse esteio, verificava-se que do modelo profissional de Polícia emergia a necessidade de se constituir o trabalho policial em duas vias: estabelecimento de critérios efetivamente técnicos de atuação e imparcialidade profissional. Acerca da temática, aponta Marinho (2011, p. 158):

A atividade policial é dotada de padrões próprios para a orientação da ação, padrões que estabelecem as condições para o exercício da violência, a partir da criação de um ethos policial. Tal ethos, por sua instância, se dá a partir de uma combinação de fatores que são específicos ao campo institucional das polícias: o perigo contido na atividade policial, a existência da autoridade sobre o público de atuação e a eficiência como valor a ser atingido

2.3 Lei Complementar n.º 129 de 2013

O novo texto traz a Polícia Civil de Minas Gerais como órgão permanente do poder público, que possui autonomia financeira e administrativa e exerce função de Polícia Judiciária, subordinado diretamente ao Governador do Estado e integrando, para fins operacionais, a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública.

As atividades que dizem respeito ao planejamento e ao orçamento e as de administração financeira, bem como a contabilidade, subordinam-se administrativamente ao Chefe da Polícia Civil e, tecnicamente, às Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão e de Fazenda.

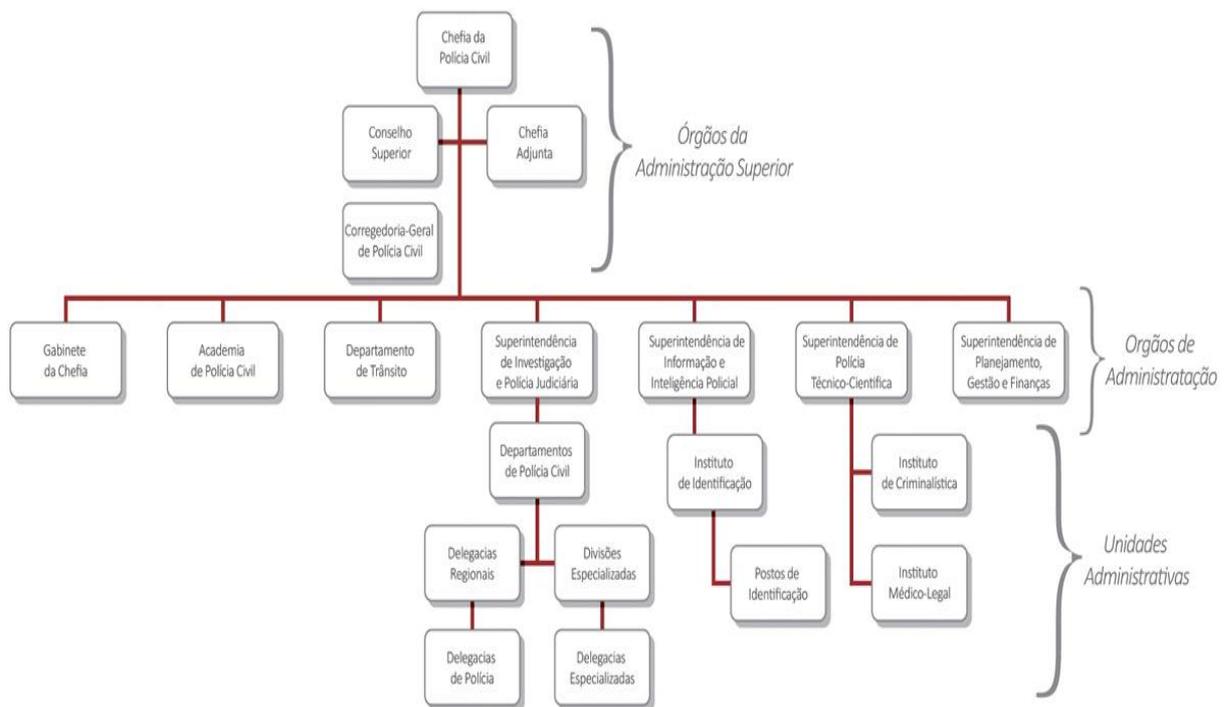
A função de Polícia Judiciária é pressuposto de suma importância no âmbito da segurança pública, uma vez que compreende o exame preliminar a respeito dos substratos do crime e demais circunstâncias relacionadas à infração penal. Ademais, tem-se a realização de diligências para a apuração de infrações penais e atos infracionais, a instauração e formalização de inquéritos policiais, termos circunstanciados de ocorrência e procedimentos para apuração de atos infracionais, a representação por medidas cautelares, bem como elaboração de registros, termos, certidões, atestados e demais atos previstos no Código de Processo Penal ou em leis específicas.

A atuação da Polícia Civil de Minas Gerais é norteada pelos princípios constitucionais expressos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sobretudo para

fins de investigação criminal, sendo essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas e fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais (MINAS GERAIS, 2013).

Se a Lei Orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais em 1969 reformulou significativamente toda a estrutura e o próprio sentido existencial da instituição, com o advento da nova Lei, em 2013, alterou-se a regulamentação no tocante ao regime jurídico e à definição de competências, pautando-se, fundamentalmente, na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais. Entre uma lei e outra, vislumbra-se a adoção de um formato mais orgânico e dinâmico dos eixos da instituição. Com isso, houve o alargamento da estrutura básica, com ampliação dos órgãos e unidades administrativas. Ademais, a nova lei trouxe como símbolos institucionais o hino, o brasão, a logomarca, a bandeira e o distintivo, manifestações gráficas e sonoras que transmitem a ideologia da PCMG.

Figura 1 - Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais



Fonte: POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS, 2018.

Em termos quantitativos, de acordo com a Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública 2013, da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça, a Polícia

Civil de Minas Gerais possuía, naquele ano, 1.356 unidades policiais, incluídos postos, núcleos e delegacias de polícia.¹

O advento da Lei Complementar n.º 129/2013 desencadeou alterações normativas que também afetaram os quadros, elevando-se a escolaridade exigida para o ingresso nos cargos policiais da instituição (tem-se como mínimo exigido a conclusão de Ensino Superior), que se dá por meio de concurso público de provas ou provas e títulos. A reestruturação das carreiras se mostrou essencial para a adequação dessa instância formal de controle, que orienta a investigação criminal e o exercício das funções de Polícia Judiciária, a indisponibilidade do interesse público, a finalidade pública, a proporcionalidade, a obrigatoriedade de atuação, a autoridade, a oficialidade, o sigilo e a imparcialidade.

A direção da Polícia Judiciária cabe aos Delegados de Polícia de carreira, nos limites de suas circunscrições. Todos os servidores possuem prerrogativas e competências próprias.

Figura 2 - Organização hierárquica entre as carreias policiais da PCMG



Fonte: POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS, 2018.

Incumbe ao Delegado de Polícia atuar na presidência das investigações criminais com máxima autoridade, utilizando seu livre convencimento técnico-jurídico com isenção e imparcialidade por meio do inquérito policial, sendo o primeiro garantidor de direitos fundamentais. Não há subordinação hierárquica entre as carreiras de Escrivão de Polícia, Investigador de Polícia, Médico-Legista e Perito Criminal, mas a função de chefia permanece, em regra, a cargo do Delegado de Polícia, que também cumula funções investigativas e administrativas, havendo ressalvas quanto à subordinação administrativa de atividades

¹ A Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública, realizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – Senasp desde 2004, tem como objetivo mapear a estrutura e o funcionamento das Instituições de Segurança Pública de todas as Unidades da Federação. A edição citada foi publicada em 2014, com dados coletados em 2013, relativos à situação das Instituições em 2012.

periciais. Isso porque, considerando os moldes do § 3º do artigo 17 da Lei n.º 129/2013, Instituto de Criminalística, Instituto Médico-Legal, Postos de Perícia Integrada, Postos Médico-Legais e Seções Técnicas Regionais de Criminalística subordinam-se administrativamente à Superintendência de Polícia Técnico-Científica.

Logo, as carreiras policiais civis obedecem à ordem hierárquica estabelecida entre os níveis que as compõem, mantido o poder hierárquico e disciplinar do Delegado de Polícia. Por conseguinte, nos termos do artigo 139 da Constituição do Estado de Minas Gerais, a hierarquia e a disciplina são valores de integração e otimização das atribuições dos cargos e competências organizacionais pertinentes às atividades da Polícia Civil e objetivam assegurar a unidade técnico-científica da investigação criminal.

Art. 139 – À Polícia Civil, órgão permanente do Poder Público, dirigido por Delegado de Polícia de carreira e organizado de acordo com os princípios da hierarquia e da disciplina, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração, no território do Estado, das infrações penais, exceto as militares, e lhe são privativas as atividades pertinentes a: I – Polícia técnico-científica; II – processamento e arquivo de identificação civil e criminal; III – registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor.

Art. 140 – A Polícia Civil é estruturada em carreiras, e as promoções obedecerão ao critério alternado de antiguidade e merecimento. (MINAS GERAIS, 2013).

Destarte, por meio de dados extraídos do Portal da Transparência, visualiza-se que a maior concentração de pessoal da Polícia Civil de Minas Gerais está na Capital, o que também se verifica pelo fato de estarem concentrados em Belo Horizonte várias unidades policiais, assim como a Cidade Administrativa, onde se encontra instalada a direção da instituição. Também estão localizadas em Belo Horizonte várias unidades de grande envergadura, como os Institutos de Criminalística, Médico-Legal e Identificação, o DETRAN, a ACADEPOL e os Departamentos de Polícia com atuação especializada.

Em um contexto mais atual, extrai-se dos Relatórios de Gestão da PCMG que a instituição, na busca de valorização e capacitação dos servidores, preocupa-se em oferecer aos componentes de seus quadros acesso aos mais variados cursos por meio de ferramentas tecnológicas, inclusive na modalidade de Ensino a Distância (EAD). Note-se que o aperfeiçoamento policial é um dos requisitos para promoção.

Um dos pilares do contrato social e que também se presta como norte da atuação da PCMG é a garantia da integridade física, possibilitada pela instituição de regras que, quando quebradas, ensejam punição. A reação do Estado diante da existência de comportamentos

contrários a essas regras se expressa por meio do sistema de justiça criminal, responsável por administrar os conflitos na sociedade.

Seguindo o que Bourdieu (2010) chamou de *habitus*, a atuação da PCMG resulta de uma espécie de senso prático que orienta ações adequadas em determinadas situações, ao encontro do conteúdo das Ciências Sociais. Nesse sentido, *habitus* são princípios geradores de práticas distintas, trabalhando-se com a ideia de diferentes posições sociais atuando em diferentes “campos” de influência que operam a partir de diferentes sistemas simbólicos.

Portanto, no âmbito da PCMG, a hierarquia constitui instrumento de controle e eficácia dos atos operacionais, com a finalidade de sustentar a disciplina e a ética e de desenvolver o espírito de mútua cooperação em ambiente de estima, harmonia, confiança e respeito. Já a disciplina segue viés de cooperação, planejamento e atuação em equipe, norteando o efetivo exercício das atribuições funcionais em face das disposições legais e das determinações fundamentadas e emanadas da autoridade. Os cargos aqui ocupados devem sempre estar revestidos com a roupagem do interesse público, com objetivo de buscar a eficiência na investigação criminal e a repressão das infrações penais e atos infracionais, de forma a orientar, inclusive, a adoção de políticas públicas para a proteção dos cidadãos e da sociedade.

Nesse sentido, com a visualização da estrutura do órgão, perpassando pelo período de reforma estrutural e, posteriormente, com as mudanças significativas no interior de sua organização contemporânea, o debate sobre a ocupação de posições de liderança por mulheres deve ser proposto.

2.4 Conselho Superior de Polícia Civil e suas competências

Avançando quanto aos cargos e carreiras da PCMG, chega-se ao Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais, órgão da administração superior subdividido em órgão Especial, Câmara Disciplinar e Câmara de Planejamento e Orçamento, que presta assessoria à Chefia da Polícia Civil.

O Conselho Superior, em linhas gerais, é composto por treze assentos, que são ocupados por: Chefe da PCMG, que o presidirá; Chefe Adjunto; Corregedor-Geral de Polícia Civil; Superintendente de Investigação e Polícia Judiciária; Chefe de Gabinete; Diretor do Departamento de Trânsito de Minas Gerais; Diretor da Academia de Polícia Civil; Superintendente de Informações e Inteligência Policial; Superintendente de Planejamento,

Gestão e Finanças; Delegado Assistente da Chefia; Superintendente de Polícia Técnico-Científica; Inspetor-Geral de Escrivães de Polícia; Inspetor-Geral de Investigadores de Polícia.

O órgão possui atribuições relevantes de decisão e deliberação, tais como conhecer, fomentar e manifestar-se sobre propostas de programas, projetos e ações da PCMG, deliberar sobre o planejamento estratégico e subsidiar a proposta orçamentária anual da PCMG, examinar ou elaborar atos normativos pertinentes ao serviço policial civil, deliberar sobre a localização de unidades da PCMG e sobre o quadro de distribuição de pessoal da PCMG e estudar e propor inovações visando à eficiência da atividade policial civil. A ordem de sucessão em caso de afastamentos, ausências ou impedimentos do Chefe da PCMG, que preside o Conselho Superior, acompanha a ordem de composição delineada no artigo 20 da Lei Orgânica.

A Chefia da PCMG, órgão da administração superior, será exercida pelo Chefe da PCMG, nomeado pelo Governador do Estado dentre os integrantes, em atividade, do nível final da carreira de Delegado de Polícia que possuam, no mínimo, vinte anos de efetivo serviço policial, dentre outros requisitos. É vedada a nomeação daqueles inelegíveis em razão de atos ilícitos, nos termos da legislação federal. As vantagens e o padrão remuneratório do Chefe da PCMG acompanham os pertinentes ao cargo de Secretário de Estado.

Uma das áreas em que se tem notado a expansão da atuação profissional da mulher é a Polícia Civil, objeto dos apontamentos mais específicos dentro do contexto apresentado. Como já asseverado, o número de Delegadas de Polícia em Minas Gerais cresceu nas duas últimas décadas 150% e, conforme estudo da última década, elas representam 28% nos quadros, segundo levantamento do SINDEPOMINAS (2014).

Somente no ano de 2015 uma mulher assumiu a Chefia da Polícia Civil de Minas Gerais. Nesse sentido, é importante destacar que a inserção das mulheres nos espaços policiais e militares dos Estados brasileiros, principalmente a partir da década de 1970, concretizou-se em um momento de importante atuação do movimento feminista. Com as minúcias apresentadas, vislumbra-se que o cenário policial sempre foi marcado por disputas de poder e força, componentes inquestionáveis do machismo.

Segundo Moreira (2016), antes mesmo da narrada experiência paulista foi apresentado na II Conferência da Federação Brasileira para o Progresso Feminino (FBPF), ocorrida em 1931, o pedido para a criação de uma polícia feminina nos moldes ingleses. Do mesmo modo, Bertha Lutz (1894-1976), quando deputada, defendia essa ideia no anteprojeto de Lei para a criação do Departamento Nacional da Mulher. Lutz acreditava que a proteção e vigilância de mulheres, crianças e idosos deveria ser executada por mulheres e que a mulher deveria se inserir

nos espaços já existentes, como forma de resistência e batalha pela apropriação dos nortes e princípios até então universais do dominador, com a finalidade de ser reconhecida como ser merecedor de quaisquer destes espaços. “Não devemos resignar-nos a ser as únicas subalternas num mundo ao qual a liberdade sorri. Devemos tornar-nos dignas da posição que ambicionamos e dar provas do nosso valor para merecê-la.” (REVISTA DA SEMANA, 1918).

O discurso proferido e impresso na Revista da Polícia Feminina de 1982, pelo então Coronel Comandante Geral Jair Cançado Coutinho, marca bem o lugar que era esperado para as mulheres na instituição, já que em determinado trecho ele afirma:

Há funções que são essencialmente exercidas por mulheres e determinadas funções policiais são, às vezes, melhor exercidas pela mulher do que pelo homem. Não será polícia de enfeite, de vitrine, mas Polícia efetiva, com presença nas ruas, nos logradouros públicos, nos locais de diversão pública, onde quer que haja necessidade. Suas componentes liberarão assim, centenas de homens que se encontram neste tipo de serviço, com um envolvimento menor de risco, para locais e horários em que a presença deles se faz mais necessária (REVISTA DA POLÍCIA FEMININA, 1982).

Relacionar a humanização da atividade policial ao ingresso das mulheres em seus quadros representa discurso pautado em contexto em que o gênero é essencial. Todavia, mesmo com os consideráveis avanços do feminismo, em todas as relações sociais ainda se percebem padrões masculinos. Observa-se que poucos ambientes de trabalho oferecem condições compatíveis e favoráveis para que as mulheres consigam desempenhar suas funções com equidade de gênero, pois ainda somos permeados pela hegemonia masculina.

Assim, no tocante aos cargos de liderança na PCMG, verifica-se historicamente o retrato da própria sociedade, e, com senso crítico, observam-se as barreiras que dificultam a chegada das mulheres a essas posições. Desse modo, findada a visualização da estrutura do órgão e suas origens, constrói-se uma base teórica sólida e apta a desenvolver a temática específica da desigualdade de gênero na ascensão às posições de poder na Polícia Civil de Minas Gerais.

3 O INGRESSO DAS MULHERES NA POLÍCIA CIVIL: O GÊNERO E AS QUESTÕES HISTÓRICAS E CULTURAIS

Os estudos e pesquisas referentes ao gênero permitiram o avanço na compreensão da complexidade da relação existente entre gênero, sexo, e mercado de trabalho, possibilitando desnaturalizar uma série de fenômenos históricos e superar a abordagem limitadora do aparato biológico, voltada à justificativa das desigualdades sociais entre homem e mulher.

Para a contextualização da inclusão feminina na seara laborativa, é necessário abordar e compreender o conceito de gênero, que alude à construção social do sujeito masculino ou feminino. Essa conceituação e suas nuances históricas são capazes de demonstrar como as instituições consubstanciam o padrão masculino dominante na sociedade, sobretudo quando se analisa o órgão policial, construído em um ambiente em que são valorizados atributos como força física, robustez e virilidade, tradicionalmente associados aos homens.

Nessa perspectiva, as questões de gênero devem ser analisadas quanto a alguns aspectos. Joan Scott (1991) estabeleceu sua discussão quanto ao gênero sob variadas óticas. A autora não nega que haja diferenças entre corpos sexados, mas seu interesse é vertido para a forma de construção dessas distinções e para como refletem culturalmente.

Ademais, o gênero é efeito e excesso de sua representação, podendo ser verificado como aquilo que permanece fora do discurso, como um trauma em potencial que, se ou quando não contido, pode romper ou desestabilizar qualquer representação.

Gênero é (uma) representação – o que não significa que não tenha implicações concretas ou reais, tanto sociais quanto subjetivas, na vida material das pessoas, muito pelo contrário.

A representação de gênero é a sua construção – e num sentido mais comum pode-se dizer que toda a arte e a cultura erudita ocidental são um registro da história dessa construção.

A construção do gênero vem se efetuando hoje no mesmo ritmo de tempos passados, como da era vitoriana, por exemplo. E ela continua a ocorrer não só onde se espera que aconteça – na mídia, nas escolas públicas e particulares, nos tribunais, na família nuclear, monoparental ou extensa. Em resumo, naquilo que Louis Althusser denominou como ‘aparelhos ideológicos do Estado’. A construção do gênero também se faz, embora de forma menos óbvia, na academia, na comunidade intelectual, nas práticas artísticas de vanguarda, nas teorias radicais e até mesmo, de forma bastante marcada, no feminismo.

Paradoxalmente, portanto, a construção do gênero também se faz pela sua desconstrução, quer dizer, em qualquer discurso, feminista ou não, que veja o gênero como apenas uma representação ideológica falsa. (HOLLANDA, 1994).

A predominância masculina no contexto laborativo induz o que é produzido, estudado e difundido acerca das organizações. A maioria das discussões não eram tratadas sob uma

perspectiva de gênero; assume-se e comunica-se que as organizações são neutras em relação ao gênero, ou que são "um mundo de homens administrado por homens." (ALVESSON; BILLING, 1997, p. 8).

Segundo Stergioulis (2017), a prática policial, a proteção e a aceitação da diversidade contribuem positivamente para o fortalecimento da confiança pública na polícia. O autor aponta que o enfoque na diversidade e na força de trabalho policial e a inclusão de princípios de diversidade e igualdade conformam pilares fundamentais da missão policial, ocasionando o aumento da aceitação social e o apoio ao trabalho policial.

Vale lembrar que o sistema de repressão de segurança no cenário brasileiro foi estruturado de acordo com as mudanças históricas, passando por todo período de transições políticas e socioculturais. Tal cenário ocasionou uma necessária mudança organizacional no ambiente policial diante da remodelação do papel do Estado na sociedade moderna, tanto no sentido de intervenção na vida privada quanto em relação à proteção da sociedade. Esses espaços, inicialmente construídos sobre princípios masculinos, reforçavam a concepção do *homem máquina*, surgida com a Revolução Industrial e com a consolidação da racionalidade científica no auge do Iluminismo (WOOD JR., 1992).

O cenário estabelecido a partir das revoluções Francesa e Industrial adotava como padrão características relacionadas à masculinidade. Apesar da crescente inclusão das mulheres em atividades laborais, o homem ainda seria o detentor da racionalidade e do trabalho valorizado. Além disso, a era moderna que se iniciava no mundo ocidental mantinha como princípios organizadores de sua sociedade o tradicionalismo pautado no machismo estrutural, na qual os valores e práticas masculinos também eram preponderantes sobre os femininos.

Considerando a crescente demanda por direitos relacionados à temática de gênero, a questão voltada às posições de poder dentro do ambiente policial demonstrou certa resistência em razão do rigoroso sistema de paradigmas da segurança pública. A entrada das mulheres nas disputas pelas carreiras gerou incômodo; contudo, com a inevitável conquista feminina dos espaços, iniciou-se a construção de uma nova perspectiva sobre a atuação policial.

A participação feminina nas instituições policiais sempre acarretou debates, oposição e, como consequência, transformações. Como registrado, a Polícia Militar do Estado de São Paulo admitiu em 1955, pela primeira vez, mulheres em seus quadros, sendo pioneira na inclusão feminina sobre a temática no Brasil (WOLFF, 2009).

Nessa toada, para a reflexão acerca do ingresso e da ascensão feminina na Polícia, deve-se firmar o conceito de cultura organizacional que, segundo Mintzberg *et al.* (2000), é a base

da organização e se caracteriza por crenças comuns que se refletem nos costumes e hábitos, bem como em manifestações mais perceptíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura no ambiente laboral legitima as crenças e os valores difundidos e internalizados pelos membros de uma organização.

Na pesquisa de Calazans (2004), demonstrou-se que, com a inclusão de mulheres policiais, a instituição entrou no processo de feminização sem promover uma sistemática construtiva, apenas aderindo à tendência que se instalou no contexto do mercado de trabalho. Desse modo, não havia um contexto institucional instalado para a recepção das mulheres ou estratégias voltadas às mudanças.

No mesmo sentido, aponta que o processo de socialização das policiais femininas teve como prática a desconstrução dessas pessoas como mulheres, sendo impostas formal e informalmente restrições relacionadas a questões de foro íntimo, como contenções de matrimônios e da maternidade (CALAZANS, 2004; LIMA, 2002).

Ao considerar a atividade policial unicamente como instrumento de força bruta do Estado, a redefinição da atuação policial esbarra em obstáculos estabelecidos por conceitos tão antiquados quanto contemporaneamente inverídicos. Para Bretas (1997), o papel da polícia se demonstra como aparelho voltado ao controle social, subordinado a estratégias de controle próprio, dotadas de comportamentos e culturas específicas oriundas de suas experiências cotidianas.

Remontando ao ingresso das mulheres no trabalho, verifica-se maior intensidade nos períodos posteriores às guerras mundiais, quando o contexto global percebeu a premente necessidade de mão de obra (BETIOL, 2000). Desde então, o trabalho feminino não foi bem aceito pela sociedade, que não valorizava ou estimulava o desempenho de suas atividades, embora o discurso feminista tenha atingido grandes resultados com os movimentos dos anos 60 e 70, sendo fortalecido com o transcorrer dos anos por meio da adesão e aceitação de suas ideologias (BETIOL, 2000).

A inserção das mulheres em instituições policiais não está desvinculada do crescimento de seu ingresso no espaço público e no mundo laborativo contemporâneo. Os estudos de gênero revelam que a entrada das mulheres nessa seara globalizada tem crescido a cada período de observação, apontando uma tendência de inserção em alguns ramos antes considerados como “guetos masculinos” – como é o caso das instituições policiais – e observando-se que, tanto no Brasil como em outros países, a dinâmica policial foi construída apoiada em conceitos

associados ao universo masculino, especificamente representado pela masculinidade viril e heterossexual (CAPPELLE; MELLO, 2010, p.74).

Convivendo com antigos e fortes estereótipos, percebem-se várias dificuldades enfrentadas pelos homens e pelas mulheres no contexto organizacional. Os homens tentam manter a postura autoritária, com dificuldades em expor seus sentimentos e trabalhar em equipe; as mulheres submissas a essa autoridade, encontram barreiras para galgar postos de comando. Por outro lado, têm surgido no meio organizacional algumas novidades, como a falsa ideia de que existe o modo feminino de administrar, induzindo a uma suposta guerra dos sexos, na qual homens e mulheres estão se sentindo inseguros no gerenciamento das organizações (ROMERO, 1996, p.2).

As trajetórias das mulheres policiais retomam a história de momentos e lutas como o feminismo, os movimentos sociais, os direitos políticos, o acesso à educação e ao mercado de trabalho. As reivindicações femininas e feministas, especialmente as do século XX, repercutiram com o crescimento significativo de cargos ocupados por mulheres no setor público. Com o rompimento da dicotomia entre os papéis público e privado atribuídos segundo o gênero, as mulheres desafiaram e colocaram em xeque a concepção de uma natureza feminina cujo lugar social era exclusivamente o mundo privado (VAITSMAN, 1994, p.21).

Os debates públicos que deram voz às sexualidades distintas também tomaram força a partir do século XX, atribuindo legitimidade discursiva aos sujeitos envolvidos nas práticas de ativismo que pleiteavam ampliação dos direitos atrelados ao gênero como ponto de relevância. Assim, salienta-se que as mudanças significativas na situação da mulher ocorridas nesse século foram precedidas de um século de lutas feministas (CATONNÉ, 2001).

A consolidação da introdução feminina nas carreiras ocorreu de tal forma que encorajou sua inserção também em ambientes predominantemente masculinos. Até certo momento da história, não se pensava numa transformação da estrutura na força de trabalho; com essa renovação, originou-se uma visão moderna de performance nas funções até então atribuídas somente aos homens. Entretanto, tal panorama não conferiu tratamento igualitário na valorização do trabalho feminino quando comparado ao masculino.

A hierarquia das desigualdades profissionais em termos de prestígio social, remunerações ou potencial perda de emprego, pois não foram capazes de alterar o tipo de carreira profissional, o qual é pautado, geralmente, pelo modelo do profissional masculino ou, dito em outros termos, pelas possibilidades concretas dos homens no exercício das respectivas profissões (YANNOULAS, 2011, p. 286).

Nesse contexto, embora com fala mais morosa e sem tanto vigor, indivíduos com diferentes performances de gênero também se entusiasmaram, na tentativa de serem incluídos,

respeitados e recompensados pelos encargos. Contudo, considerando a sociedade binária, o desafio se revela ainda mais intenso às pessoas que não se identificam com os gêneros tradicionalmente estabelecidos.

Legitimada pela existência de uma política interna própria, a cultura policial carrega o substrato do uso da força como subterfúgio para a manutenção do gênero masculino como preponderante em seus quadros. Verifica-se nas origens da organização policial que sua constituição foi marcada por um caráter dúplice: o exercício da violência legítima em paralelo ao agente de produção de consenso.

Segundo Tavares dos Santos (1997), a cultura policial é marcada pela dominação masculina, pelo machismo e pelo mito do policial herói. Assim, mesmo com os incontestáveis avanços sociais e culturais no tocante ao gênero, ao sexo e ao mercado de trabalho, subsistem padrões da hegemonia masculina.

A força física, antes argumentada como barreira para mulheres conseguirem determinados empregos, começa a ser enfrentada pelo aparato técnico e intelectual. Assim, com o advento do concurso público, o ingresso nas carreiras públicas passa a compor o cenário democrático por não comportar, em regra, o gênero como critério:

Outro aspecto ligado à questão de gênero é a disputa em torno da definição do que seja o “verdadeiro” trabalho policial, ou seja, o trabalho que deve ser valorizado e considerado como o mais importante da instituição. Os homens que se encaixam no perfil de masculinidade caracterizado por força física, disposição para a atividade física intensa e para o confronto armado e uma certa aversão às tarefas que envolvam o trabalho com documentos, costumam afirmar que o “verdadeiro” trabalho da polícia se dá nas ruas, e não “atrás de uma escrivaninha” (YOUNG, 1991 apud HAGEN, 2006, p.13).

Entende-se que a presença de mulheres na polícia ainda reproduz os padrões de dominação vigentes na sociedade, não somente pela ocupação de cargos de menor destaque (SOARES; MUSUMECI, 2005). Ainda que a disputa pelo ingresso nas instituições agora se baseie no princípio da impessoalidade, a desigualdade resta demonstrada quando do alcance dos cargos que necessitam de votos e indicações internas, como promoções institucionais e acesso às posições de chefia e postos de comando.

Contudo, há uma associação entre a profissionalização do trabalho policial e o ingresso de mulheres no aparelho policial militar, uma polícia menos voltada para o uso da força, direcionada para a capacidade estratégica, exigências advindas das transformações pelas quais vem passando o modelo de polícia e o próprio mundo do trabalho. Talvez o importante seja reconhecermos que as mulheres, mesmo como minorias simbólicas, em uma instituição pautada pelo paradigma da masculinidade,

introduziram a lógica da diferença, uma vez que produziram desacomodação, desestabilização e desorganização interna nessas instituições, colocando possibilidades de pensar o medo, o risco do ofício (WOLFF, 2009).

Segundo estudos realizados por Daft (2005), as mulheres experimentam a sensação de que precisam trabalhar com intensidade e desempenho superiores aos masculinos para serem reconhecidas e promovidas. Ou seja, as tarefas desempenhadas por indivíduos do sexo masculino são supervalorizadas quando comparadas àquelas exercidas pelos demais gêneros, afirmando que “as mulheres precisam investir esforços significativos para ter certeza de que seu trabalho é reconhecido e recompensado” (DAFT, 2005, p. 327).

[...] o mundo feminino é classificado de forma diferente e desigual e que as qualidades masculinas são exclusivas, assim como as femininas. E, entre as características femininas, a que mais aparece é a fragilidade. Temos assim, um paradoxo: como admitir mulheres, por natureza fisicamente débeis, em uma instituição que por definição tem que lidar com o monopólio da força bruta? (D'ARAÚJO, 2002, p.446).

Ao passo que surgiram novas concepções de segurança pública que levaram a alterações nas ações de polícia, associadas à crescente feminização do mercado de trabalho, forma-se no imaginário dos gestores de segurança pública e da população em geral a suposição de que há um novo lugar para as policiais femininas (CALAZANS, 2004). Nessa perspectiva, urge delinear acerca da segregação ocupacional e de gênero no mercado de trabalho. A segregação sexual das profissões é uma das formas de segregação do mercado de emprego em função do sexo e a expressão mais visível das desigualdades entre homens e mulheres, podendo ser horizontal – quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividade e as mulheres são confinadas a uma variedade menor de setores ou profissões – ou vertical – quando essa concentração se dá em níveis mais baixos da hierarquia profissional (COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO, 2003).

A noção de segregação das organizações do emprego em função do sexo expressa as diferenças nas posições das mulheres e dos homens nessas estruturas, como pontuou Virgínia Ferreira (2004). Observadas todas as características apontadas até então, é possível concluir que a Polícia revela um cenário culturalmente apropriado e estimulador da segregação sexual do trabalho, tanto em seu ambiente interno, quando são verificados os privilégios e maiorias masculinas, como quando observado externamente, sob os olhos da aprovação social.

Mesmo com a mudança de realidade no mercado de trabalho, ainda se pensa nas mulheres concentradas em tarefas domésticas e na criação dos filhos. Hirata e Kergoat (2007) sugeriram a observação da designação prioritária masculina sob a ótica de dois princípios: o

princípio da separação, pelo qual existem trabalhos de performance masculina e trabalhos que podem ser destinados a mulheres e o princípio hierárquico, que evidencia a valorização e os privilégios do trabalho do homem em comparação aos demais gêneros. Nesse espaço de desigualdades no reconhecimento profissional e de conquistas de cargos de liderança, ao estreitar os estudos sobre gênero no tocante à atenção específica para a assunção das mulheres às posições de poder, os traços das construções tradicionais de papéis atribuídos às mulheres ainda são muito presentes.

No campo de uma instituição policial, marcada pela hierarquização e por construções simbólicas majoritariamente conexas ao masculino, percebe-se que, apesar das barreiras históricas e culturais envolvendo o machismo, a representatividade e os modos pelos quais as mulheres têm ocupado os espaços nas posições de poder e comando antecedem a discussão sobre sexo, gênero e atividade policial. A demarcação do mister de liderança na esfera policial acompanha esse raciocínio em razão da resistência em diversificar gêneros em cargos mais altos. Ao se deparar com o formato das posições de maior prestígio e responsabilidade dentro da instituição, verifica-se historicamente a prevalência masculina, perpetuando a desigualdade mesmo com a entrada massiva de outros gêneros naquele contexto, haja vista que a desconstrução desses conceitos é um processo que se revela culturalmente dificultoso.

Concatenado à discussão das relações sociais de sexo e da divisão sexual do trabalho, as primeiras são consideradas por Kergoat (2003) como um tensionamento que atravessa o campo social e produz em consequência alguns fenômenos que constituem os interesses antagônicos entre homens e mulheres.

Na visão de Pateman (1993), o contrato social teve sua base em uma história de liberdade, mas contada por homens e para eles. Lado outro, o contrato sexual retrata a história de sujeição dos demais gêneros ao sexo masculino. Essa dicotomia é o sustentáculo da sociedade, legitimando o hiato entre os gêneros e a consequente subordinação das mulheres e demais indivíduos ao universo masculino.

Para além disso, a autora constatou que as capacidades dos indivíduos são reconhecidas inicialmente por seus sexos. O contrato social, firmado sobre a exclusão, precisaria ser compreendido como uma das causas para a criação de uma nova sociedade civil.

Desta forma, O contrato social é uma história da liberdade; o contrato sexual é uma história de sujeição. O contrato original cria ambas a liberdade e a dominação. A liberdade do homem e a sujeição da mulher derivam do contrato original e o sentido da liberdade civil não pode ser compreendido sem a metade perdida da história, que

revela como o direito patriarcal dos homens sobre as mulheres é criado pelo contrato (PATEMAN, 1993, 16-17).

Em continuidade, conforme entendimento de Fernandes e Zanelli (2006), a identidade organizacional é construída a partir da interação humana ao compartilhar objetivos, regras e valores, o que influencia na motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores. A problemática, então, não seria somente quanto à inclusão do grupo feminino, tendo em vista que não se podem ignorar as diversificações de gênero e raça como perspectiva de análise da ampliação dos quadros da Polícia Civil e os impactos desse necessário enfraquecimento da virilidade masculina nos cargos de segurança pública. Extrai-se de Hagen (2006) que as mulheres são muito elogiadas quanto aos trabalhos nos cartórios das delegacias, por serem detalhistas e organizadas; por outro lado, também se percebem comuns os preconceitos quando as mulheres se propõem a trabalhos de campo, atividades externas e cargos de liderança.

Para a representação de uma classe, é necessário compreender como se dá a construção dessa categoria. Portanto, quando falamos de uma inclusão de gênero no âmbito da Polícia, em primeiro lugar, devemos nos desprender do conceito de gênero circunscrito unicamente entre masculino e feminino. A ênfase dada pelo conceito de gênero à construção social das diferenças sexuais não se propõe a desprezar as diferenças biológicas existentes entre homens e mulheres, mas considera que, a partir delas, outras foram culturalmente criadas (NADER, 2002).

Moreira (2011) reforça que, no Brasil, os debates públicos são a tônica dessa concepção civilizadora e humanizadora da presença de mulheres nas atividades policiais e militares após a ditadura varguista, com relação às polícias e após a ditadura militar, no que concerne às Forças Armadas, fatos intimamente relacionados aos processos de ressignificação das relações na segurança pública.

A reflexão sobre sexualidade, sexo e gênero é fundamental para a compreensão do panorama acerca dos obstáculos enfrentados quando se propõe a diversidade de gênero no alcance de posições de liderança dentro da Polícia ou mesmo em outros campos. Para isso, é necessário firmar a premissa de que esses assuntos são pertinentes à esfera política.

Em paralelo ao novo conhecimento do comportamento sexual e adotando como base o ensaio *Thinking Sex*, de Gayle Rubin (2012), conclui-se que a sexualidade é dotada de uma complexidade que transcende aspectos biológicos. A autora exemplifica a afirmação com os elementos corpo, cérebro, genitália e linguagem, sendo todos fundamentais à sexualidade e nenhum com o poder de, isoladamente, determinar sua formatação.

Considerando que a sexualidade foi estruturada em circunstâncias sociais com vieses punitivos, os ideais de opressão sexual buscaram subterfúgio no próprio argumento de que o sexo deve ser visto como algo biológico. Em contrapartida, a nova forma de contextualizá-lo sugere que os termos sexuais devem ficar limitados aos seus respectivos contextos históricos e sociais. Assim, “a desconstrução da identidade não é a desconstrução da política, ao invés disso, ela estabelece como políticos os próprios termos pelos quais a identidade é articulada” (RUBIN, 2012, p. 213).

Ceccarelli (2001) argumenta que as transformações socioculturais, os movimentos feministas posteriores à Primeira Guerra Mundial, a revolução sexual dos anos 60 e a crise da masculinidade são algumas das razões que contribuíram para uma reorganização de princípios e práticas. Ao mesmo tempo, segundo o autor, as referências simbólicas do masculino e do feminino têm sido retrabalhadas, produzindo consequências nos modelos identificadores e na construção da identidade sexuada.

Greig (2001) destaca a necessidade do estabelecimento de conexão entre homens, gênero e violência, a fim de articular mais claramente o papel e a responsabilidade dos homens quanto à erradicação da violência e da opressão baseada no gênero. Nesse ponto, considera-se que a não ascensão das mulheres aos cargos de poder se revela como forma de opressão machista.

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

Assim, discutir questões que permeiam a relação instituição *versus* gênero é imprescindível à compreensão dos dilemas femininos em ambientes onde o gênero masculino perfaz a maioria do efetivo e das posições de chefia e liderança. Tais fatores certamente contribuem para a dominação sociolaboral desses meios, e, portanto, devem ser constantemente estudados e combatidos.

3.1 O conceito de gênero como vetor de compreensão das estruturas hierárquicas profissionais

O conceito de gênero, analisado sob a construção cultural, diferencia-se do conceito de sexo quando analisado em sua perspectiva naturalista. Contudo, quando examinados conjuntamente, perfazem a díade sobre a qual as teorias feministas inicialmente se fundamentaram para a defesa das concepções inovadoras, que enfraqueceriam as concepções de sexo frágil e submisso.

Conforme preceitua Varikas (2000), a noção de relação entre gêneros é importante aos estudos contemporâneos, pois se volta para o conhecimento da condição feminina para explicitar as desigualdades entre homens e mulheres. Nessa toada conceitual, compreender o gênero como um todo é primordial para a abordagem da temática central aqui problematizada, circunscrita no questionamento acerca das barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres para assumirem posições de liderança dentro da Polícia Civil mineira.

O sexo social, portanto, é precipuamente determinado pelos discursos que circulam na sociedade sobre a relação homem e mulher. Para Antunes (1992), a opção da mulher em almejar o exercício de cargos policiais, por si só, é uma ação singular, que produz, em certos termos, rupturas.

Como construção social e histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher (LOURO, 1997). Assim, se a identidade de alguém se perfaz como um processo em curso, uma vez que se amolda aos discursos e práticas que se consolidam na repetição, o ato de nomear os seres com termos específicos é, para alguns, reconhecimento; para outros, exclusão. A discussão sobre a dualidade entre sexo e gênero demonstra a necessidade de se repensar os fundamentos teóricos de identidade das mulheres como categoria, o que, por si só, já contesta a ideia de que a definição de gênero decorre do sexo.

A noção permitiu agrupar, de acordo com uma unidade artificial, elementos anatômicos, funções biológicas, condutas, sensações e prazeres, e permitiu fazer funcionar essa unidade fictícia como princípio causal, sentido onipresente, segredo a descobrir em toda parte: o sexo pode, portanto, funcionar como significante único e como significado universal. Além disso, apresentando-se unitariamente como anatomia e falha, como função e latência, como instinto e sentido, pode marcar a linha de contato entre um saber sobre a sexualidade humana e as ciências biológicas de reprodução; desse modo, aquele saber, sem nada receber dessas últimas – salvo algumas analogias incertas e uns poucos conceitos transplantados – ganhou, por privilégio de vizinhança, uma garantia de quase cientificidade, mas, através desta mesma vizinhança, certos conteúdos da biologia e da fisiologia puderam servir de princípio da normalidade à sexualidade humana (FOUCAULT, 1988. p.144-145).

A partir da crítica genealógica de Foucault e da noção de poder, Butler (2008) refletiu sobre as categorias de identidade, especificamente enquanto fundamento da ação política do feminismo. Nesse contexto, a autora criou propostas para as teorias e gênero, infiltrando tais discussões no âmbito do poder político e observando uma necessidade que se mantém até os dias atuais: o aprofundamento das teorias e ações que efetivamente resolvam os problemas causados pela sexualidade como fundamento para obtenção de poder.

De acordo com Meyer (1996), ao se considerar o poder como um eixo comum para a análise das relações de gênero, essas devem ser definidas como:

[...] a instância em que é por meio da qual os seres humanos aprendem a se converter em e a se reconhecerem como homens e mulheres, nos diferentes contextos históricos, culturais e sociais. Porque referida a um corpo físico, portanto natural, a diferença sexual assume um estatuto de fixidez e universalidade, que oculta as clivagens, reagrupamentos e ressignificações produzidas na dinâmica de relações de poder e resistência, específicas e particulares, que constroem e reconstroem o sujeito sexuado (MEYER, 1996, p.48-49).

As relações de poder, portanto, podem ser utilizadas como um conceito pelo qual se permite mapear as relações de gênero e as disputas sociais relacionadas, bem como reconhecer as estratégias adotadas por homens e mulheres para conviverem e se posicionarem em determinado espaço social, além de se combater a visão determinista do sexo feminino subordinado ao masculino (LOPES; MEYER, 1996).

A reflexão tem como cerne questões tangentes à necessidade de desconstrução de determinados conceitos, sobretudo da teoria feminista que defende a identidade dada pelo gênero e não pelo sexo, porque esse raciocínio parecia esconder a aproximação entre gênero e essência, entre gênero e substância. Assim, aceitar essa dicotomia do sexo como um dado natural e o gênero como um dado construído e determinado culturalmente seria aceitar também que o gênero expressaria uma essência do sujeito, quando na verdade essa relação possui uma espécie de “unidade metafísica”; é dizer, a relação entre sexo e gênero era o paradigma expressivo autêntico, “no qual se diz que um eu verdadeiro é simultâneo ou sucessivamente revelado no sexo, no gênero e no desejo” (BUTLER, 2008, p. 45).

Nesse sentido, ainda segundo a visão de Butler, uma ação política comprometida com o rompimento das relações de hierarquia deveria focar não nas identidades – produtos ou efeitos do poder –, mas nos processos de produção dessas identidades e manutenção de suas relações, empreendendo-se uma pesquisa genealógica que analise os mecanismos de poder que as tem como efeito.

“O poder se articula intrinsecamente ao saber. O que conhecemos, as formas pela qual conhecemos e mesmo o sujeito que conhece são efeitos da implicação entre poder e saber e suas transformações históricas.” (FOUCAULT, 1988 apud FIRMINO; PORCHAT, 2017, p.53). Por isso, a discussão sobre a identidade não pode vir antes da discussão sobre a identidade de gênero. Nessa perspectiva, os indivíduos precisam ser reconhecidos como homens ou mulheres para terem uma identidade de gênero e, conseqüentemente, uma identidade inteligível. Contudo, essas categorias – homem e mulher – dizem respeito a uma produção discursiva, em que a própria identidade é um efeito do discurso (BUTLER, 2008; FIRMINO, 2017).

Pensar na problemática de gênero unicamente como um fardo do feminismo demonstra que os domínios de exclusão revelam as conseqüências coercitivas e reguladoras dessa construção, mesmo quando elaborada com objetivos emancipatórios. O que se deve compreender é que os estudos de gênero são fundamentais para que se compreendam as balizas do machismo na assunção das mulheres de posições e cargos de liderança. Isso porque a noção binária de masculino e feminino constitui não só a estrutura exclusiva em que essa especificidade pode ser reconhecida. A particularidade do feminino é “descontextualizada, analítica e politicamente separada da constituição de classe, raça, etnia e outros eixos de relações de poder.” (BUTLER, 2008, p. 21).

Na tríade poder, hierarquia e política em que se insere a instituição policial, verifica-se o que Butler indicou como estruturas jurídicas da linguagem e da política que constituem o campo contemporâneo do poder; conseqüentemente, não há posição fora desse campo, mas somente uma genealogia crítica de suas próprias práticas de legitimação. Assim, o ponto de partida crítico é o presente histórico, como definiu Marx. Nesse contexto, o foco é formular, no interior dessa estrutura constituída, a problematização das categorias de identidade que as estruturas jurídicas contemporâneas engendram, naturalizam e imobilizam (BUTLER, 2008).

Butler explica que toda essa questão de construção e desconstrução em torno do significado de gênero induz à reflexão da inexorável barreira do machismo, quando se percebe o alcance que mulheres e outros indivíduos de gêneros diversos do masculino têm das posições de liderança. A ideia de que o gênero é construído transmite um certo determinismo de significados do gênero, que se amolda à diferenciação da anatomia dos corpos.

Os debates feministas contemporâneos sobre o essencialismo trazem de forma diversa a questão da universalidade da identidade feminina e da opressão masculina e, nesse sentido, o próprio feminismo passa por ampliação, uma vez que, homens e mulheres, assim como seus

atributos de masculino e feminino, representam exemplo de sistema binário, que tende a camuflar o discurso predominante do masculino. Portanto, ao arrolar as variedades de opressão, percebe-se que essa vertente não descreve suas convergências, porque as opressões não são excludentes, mas coexistem nos campos profissional e social:

Os significados circulantes sobre gênero, herdados do passado, assentam numa simbólica de divisão do mundo em masculino e feminino, constituindo-se esta numa dicotomia fundamental e princípio classificatório. Isto é visível em múltiplos aspectos etnográficos, como seja, por exemplo, a atribuição de gênero a *actividades, objectos, acções*, emoções, espaços da casa, espaços da aldeia etc. – elementos que não abordarei pormenorizadamente aqui. A experiência dos homens (e das mulheres) é justamente um diálogo por vezes difícil entre a complexidade polimorfa dos seus sentimentos e o simplismo dos padrões orientadores. Não me refiro aqui a teorias psicológicas ou psicanalíticas sobre as pulsões, mas tão-somente ao facto de um qualquer ser humano, apesar de localizado numa determinada identidade pessoal e social, *saber* que as outras identidades e comportamentos são potencialmente seus também, mesmo que socialmente isso seja indesejável (ALMEIDA, 2018).

3.2 O impacto do machismo na estrutura institucional

De acordo com Torres, Vasquez-Menezes e Presotti (2017), o Brasil é um país multicultural e heterogêneo; todavia, pouco se sabe sobre a repercussão da diversidade e da inclusão nas organizações brasileiras, especialmente naquelas com finalidade pública.

A situação da mulher na seara laboral é historicamente marcada pela subalternidade e pela discriminação, refletindo as condições de desigualdade e iniquidade de gêneros vigentes na sociedade. O meio organizacional é complexo e com diversas facetas, dotado de valores, imagens, narrativas, rituais e mitos, além de outros elementos da cultura organizacional que precisam ter seu conteúdo simbólico interpretado por todos aqueles que fazem parte e compartilham o ambiente organizacional (SILUK *et al.* 2018).

As conquistas trabalhistas que asseguraram um conjunto de direitos em muitos países ao longo do século XX – a partir das inovações tecnológicas e, também, de novos métodos de gerenciamento da mão de obra e do processo produtivo – passaram por acentuadas modificações (NEVES, 2006). Tal período histórico representou um cenário marcante para as relações de gênero no mercado trabalho, sedimentando a predominância masculina no universo profissional e considerando o trabalho da mulher complementar ao do homem, sendo a renda por elas auferida entendida como secundária no contexto doméstico. Do mesmo modo, observou-se que o avanço profissional feminino encontra barreiras correlatas ao histórico de

afazeres domésticos e cuidados com os filhos, tarefas que, nessa construção ideológica, devem ser estabelecidas como prioridades (LOURENÇO, 2016).

No ensejo, o ingresso das mulheres na instituição policial, sobretudo nas posições de liderança, caracteriza o rompimento de um consenso socialmente aprovado de que mulheres e homens são, de fato, muito diferentes, firmando o discurso da busca pela igualdade entre os gêneros.

Segundo Girão (2001), apesar dos vestígios do conceito tradicional de família, revelou-se a necessidade do complemento da renda doméstica. Durante a Revolução Industrial, a mulher incluída em classes socialmente menos privilegiadas e que sempre trabalhou adstrita aos contornos do lar – uma vez que o trabalho produtivo e reprodutivo ocorria nessa esfera – passou a trabalhar fora de casa, fato que, conforme o autor, aconteceu de maneira impositiva, considerando a remuneração não adequada.

Com o avanço da industrialização e as mudanças percebidas na sociedade, que apresentou demandas e situações antes desconhecidas ou não debatidas, o modelo tradicional de família cedeu espaço a novas configurações. Assim, para Souza e Guedes (2016), a partir dos anos 60, no Ocidente, as mulheres inseridas na classe média deixam de ser vistas apenas como donas de casa, não mais sendo atribuída ao homem a tarefa de exclusivo responsável financeiro daquele grupo. Segundo Bruschini (1996), fatores como demografia, padrões culturais e valores no papel social da mulher modificaram os modos de agir femininos, cada vez mais voltados à remuneração como fruto de reconhecimento do trabalho desempenhado.

No contexto dos processos de globalização e ajuste estrutural, diversas pesquisas realizadas na América Latina demonstram que a participação feminina no mercado de trabalho é heterogênea e está presente nas indústrias, mas com crescimento constante no setor de serviços e comércio (COSTA, 2004).

Conforme Bruschini e Lombardi (1996), o aumento da participação feminina ocorreu devido à expansão dos empregos em áreas da administração pública e comércio. Para as autoras, o incremento da participação das mulheres no mercado ao longo dos anos 80 foi marcado pelo aumento significativo no número de trabalhadoras e pela diversificação de espaços ocupados.

Ao relacionar gênero e trabalho, Hirata (2000) destaca que os estudos iniciais feministas, em particular na década de 70, privilegiaram a valorização social do trabalho doméstico, ressaltando também a articulação entre produção e reprodução e rompendo enfoques economicistas na análise das relações sociais. A verificação dessas estruturas sociais que confrontam as posições masculinas em detrimento dos demais gêneros, portanto, deve ser feita

de forma global para abarcar todas as lutas objetivas e subjetivas das mulheres, já que, repete-se, tal cultura de dominação acontece nas esferas coletiva e individual.

Há pesquisa no sentido de que o perfil do trabalhador coletivo, integrante desse novo processo de trabalho produtivo, é fortemente segmentado em termos de suas condições objetivas e subjetivas e marcado pelas relações de gênero, raciais e geracionais (NEVES, 2006). Os debates sobre gênero e desconstrução de padrões que privilegiam os homens devem confrontar os discursos sociais fixos que tentam justificar as desigualdades.

Os espaços políticos ou profissionais que ultrapassam o cenário se apresentam como ambientes de solidificação de mentalidades. Nessa seara, de acordo com o entendimento de Norbert Elias (2002), em razão de favorecerem a condição de domínio masculino sobre o feminino, o controle dos mecanismos de fixação de padrões de comportamentos sociais gera coesão e a busca pela manutenção desses modelos, a fim de garantir e perpetuar o domínio dos homens, maximizando seus esforços.

Apesar de todas as mudanças no sentido do aumento da escolaridade e da qualificação femininas, persistem, injustificadamente, a desigualdade de rendimentos, promoções e privilégios das mulheres diante dos masculinos. Assim, salientar alguns aspectos da permanência e das mudanças da participação feminina no mundo laboral revela-se como parâmetro fundamental ao entendimento das relações de gênero em um contexto social ampliado. Compreender a forma pela qual as mulheres ingressam e são incorporadas ao mercado de trabalho significa entender as construções históricas e culturais na dinâmica das relações sociais entre homens e mulheres, bem como os significados e as representações de gênero.

Tais relações ocorrem nos vários espaços de interação social – família, locais de trabalho, as diferentes instituições – e seus significados conformam subjetividades e identidades. Dessa maneira, quando o assunto é trabalho, as discriminações estabelecidas entre homens e mulheres são fortemente marcadas por valores culturais, que transformam as diferenças em relações de desigualdade e de preconceito no que diz respeito às mulheres (NEVES, 2006).

A designação do trabalho feminino pautado em estereótipos foi estudada por Andréa Puppim (1994) em pesquisa sobre mulheres em cargos de comando. Na oportunidade, observou que os estereótipos tradicionais para descrever as qualidades femininas ora são descritos e vivenciados positivamente, ora não. No mesmo contexto, a autora constata que as mulheres correm o risco de ter suas performances criticadas se não corresponderem aos padrões fixados.

Diante do panorama exposto, depara-se com a importância da discussão sobre mecanismos que equilibrem a desigualdade de situações encontradas por homens e mulheres no mercado de trabalho e promovam a equidade de gênero nessas relações.

As dificuldades específicas enfrentadas pelas mulheres no universo laboral decorrem de um quadro social de desigualdade entre os gêneros e requerem instrumentos voltados à promoção da equidade nesses contextos.

As relações entre homens e mulheres são vividas e pensadas enquanto relações entre o que é definido como masculino e feminino – os gêneros. Nesse sentido, a divisão sexual do trabalho é um dos muitos locus das relações de gênero. (...) Abrindo espaço para se pensar as novas questões que preocupam a sociologia do trabalho: as "metamorfoses" do trabalho e o seu questionamento, a subjetividade no trabalho, e as identidades no trabalho, o problema de igualdades e diferenças e as formas contemporâneas de gestão e de políticas sociais (SOUZA-LOBO, 1991, p. 200).

As desigualdades de gênero encontradas na análise do núcleo familiar evidenciam que, culturalmente, o antagonismo entre os sexos na esfera profissional é algo naturalizado. Historicamente, construiu-se o padrão social da mulher como dona do lar, limitando as qualificações laborais femininas aos trabalhos domésticos. Observa-se, pois, que ainda que a mulher desempenhe algum trabalho fora de casa e nele seja bem-sucedida, somente será considerada virtuosa e socialmente aprovada se as funções familiares estiverem inseridas no estereótipo culturalmente concebido e forem exitosamente desempenhadas. Assim, as relações entre gênero e classe permitem constatar que, no universo do mundo produtivo e reprodutivo, vivencia-se também a efetivação de uma construção social sexuada (ANTUNES, 1992).

A obrigatoriedade dos conhecimentos cotidianos é também muito relativa. Como já dissemos, existe um critério mínimo geral. Porém, daí em diante, a medida da obrigatoriedade varia segundo o posto na divisão do trabalho. As mulheres (até faz pouco, e inclusive hoje sobre este ponto, existe apenas uma mudança teórica) deviam se apropriar de conhecimentos distintos aos dos homens. Contudo, os conhecimentos obrigatórios e os possíveis divergem notavelmente segundo o lugar da divisão do trabalho (HELLER, 1970).

Em nossa sociedade, entende-se que homem e mulher têm estatutos diferentes e, para cada um, há regras sociais ancoradas e articuladas. Todavia, não se trata de uma distinção da atualidade. Segundo Bruschini (1996), a opressão feminina não ocorre em período histórico determinado, mas é primitiva e multifacetada, uma vez que, atualmente, embora tenham sido reduzidos alguns dos seus aspectos, ainda se manifesta de formas variadas e, por vezes, disfarçadas.

Para Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho é fator essencial para a sobrevivência da relação social entre os sexos, onde o princípio hierárquico designa o grau de importância e prestígio que um trabalho desempenhado por um homem tem, em detrimento de um trabalho realizado por uma mulher.

Dentre as várias profissões ocupadas pela mulher na sociedade, destaca-se sob a ótica de gênero a de policial, considerando-se o histórico masculino do cargo. Ainda que o aumento no número de mulheres com formação superior traga a ideia de igualdade de oportunidades entre os gêneros, as diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito à ascensão aos postos mais elevados na hierarquia profissional existem – e muitas vezes são apagadas pelo discurso daquelas profissionais que chegaram ao topo de sua profissão. Nesse jogo articulado, verifica-se, de um lado, a essencialização positiva e, do outro, o apagamento de gênero negativo, que acabam por fragilizar as profissionais envolvidas. O resultado desse placar é que uma ação deixa a outra mais vulnerável (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Assim, observa-se que não há um método mais eficaz para o tratamento das questões de gênero nas instituições, tendo as pesquisas ao longo dos anos buscado novas abordagens e métodos para tentar ultrapassar tais barreiras. Dentro do universo do trabalho policial não é diferente, subsistindo relações desiguais. Nesse sentido, a reivindicação pela igualdade de gênero vai além da equidade de cargos ou funções assumidas por homens e mulheres policiais, alcançando a busca constante de ressignificações atribuídas ao masculino e ao feminino na interface com o conjunto das relações sociais.

3.3 Masculinidade, relações de poder e identidade feminina no mercado de trabalho: contextualização com a síndrome da impostora.

Diante do cenário excludente socialmente forjado, estudos e pesquisas em áreas diversas avançam no sentido de correlacionar e explicar determinados elementos ligados à sistemática do exercício do poder masculino.

Welzer-Lang (2001) afirma que a opressão das mulheres pelos homens é um sistema dinâmico, no qual as desigualdades vivenciadas por elas representam os efeitos das vantagens a eles conferidas. Nesse contexto, é possível correlacionar a desigualdade de gênero com a chamada “síndrome do impostor/síndrome da impostora”, que se apresenta como a crença interna de uma pessoa que se sente insuficiente ou não pertencente a algo (WELZER-LANG, 2001).

Sob a ótica da vulnerabilidade social, pesquisas sugerem que mulheres estão mais sujeitas a experimentar a síndrome do impostor – ou, no caso, impostora uma vez que a dicotomia entre os privilegiados e a construção cultural de padrões é por elas sentida nas mais diversas situações cotidianas (PATZAK; KOLLMAYER; SCHOBER, 2017; SEPTEMBER *et al.*, 2017).

Clance e Imes (1978) foram precursoras no estudo sobre a síndrome do impostor e observaram que mulheres sofrem mais os impactos provocados. De acordo com as experiências de atendimentos clínicos realizados por Clance, até mesmo mulheres de elevado nível de sucesso acadêmico e/ou profissional eram incapazes de internalizar seus êxitos e conquistas.

Os privilégios atribuídos principalmente aos homens cisgênero, heterossexuais e brancos reforçam o estereótipo de virilidade e força bruta e acabam por criar uma atmosfera de segmentação dos espaços. Não é difícil compreender que o cenário descrito gera no íntimo dos excluídos do modelo social de sucesso a constante sensação de incômodo psíquico, como ocorre com as mulheres no mercado de trabalho. Nessa perspectiva, a síndrome da impostora atinge algumas mulheres de tal forma que suas mentes passam por ciclos de autossabotagem. São comuns as autopercepções de inferioridade, ainda que se trate de pessoa de indiscutível capacidade técnica, vasta experiência e robusta especialização (CLANCE; IMES, 1978).

Os comportamentos e conceitos socialmente construídos contribuem com o pensamento de que as minorias de gênero são inferiores a tudo o que não for parte integrante do universo masculino. Consolida-se, de fato, uma bifurcação na valorização da conduta das mulheres quando comparada a ações semelhantes praticadas por homens.

Com esse cenário, Clance e Imes (1978) concluíram que a síndrome do impostor se manifesta com menor frequência e intensidade nos homens, ao passo que, nas mulheres, ocorre diametralmente o oposto: quanto maior sua respeitabilidade e sucesso profissional, maior sua insegurança e a crença de viver como uma fraude em si mesma, devido aos estereótipos sociais que inferiorizam a mulher e as fazem acreditar que são menos capazes que eles. Embora as expectativas sociais da mulher circunscrita ao âmbito doméstico e familiar sejam constantemente fomentadas pelos avanços e conquistas feministas, os rastros desse processo de construção são notáveis, sobretudo em ambientes profissionais, conferindo prestígio, inclusive simbólico, à elevação do masculino. A colocação do masculino como centro de poder pode ser um fator que contribui significativamente para que as mulheres desenvolvam a síndrome da impostora, visto que suas habilidades são constantemente questionadas ou mesmo desconsideradas no ambiente profissional.

De volta à reflexão de que as minorias sociais vivenciam de maneira intensa a síndrome em comento, tem-se que quando esses sujeitos desafiam a estrutura hierárquica imposta existe a tendência a se sentirem impostores, uma vez que a sociedade não poupa esforços em lhes dizer que não pertencem àquele cargo ou espaço (MATTOS, 2016).

As minorias de gênero estão rotineiramente em posições de desvalorização do seu trabalho e das suas capacidades; conseqüentemente, enfrentam desigualdades injustificadas, como menores salários, apropriação de suas ideias e feitos por homens e não reconhecimento de suas atividades e propostas. A dificuldade na ascensão profissional também é um fator que faz emergir os sentimentos de insuficiência e frustração. Entretanto, o conceito de masculinidade vai além da figura personificada e da dimensão corporal do homem, sendo visualizada em práticas e ações que não necessariamente partem de um homem, mas sempre o favorecem como uma estratégia de resistência às conquistas das minorias de gênero (MATTOS, 2016).

Os discursos de masculinidade foram construídos para favorecer a hegemonia das relações de poder nas esferas sociais. A masculinidade, pois, sobrepõe-se à feminilidade e às diversas manifestações; passa a ser o modelo a ser perseguido, mas, em contrapartida, jamais seria atingido por indivíduos de gêneros que não se alinham ao modelo de virilidade estabelecido. Assim, verifica-se que a masculinidade hegemônica se refere a um padrão de homem branco, ocidental, heterossexual e viril, descrição que se contrapõe às mulheres, aos homossexuais e aos demais homens que não se amoldam aos padrões estipulados (CONNEL, 1997).

Dessa forma, diante das recorrentes dinâmicas depreciativas, as mulheres em ambientes profissionais são subjugadas e as assimetrias (explícitas e implícitas) revelam experiências de desgaste físico e psicológico, que causam insatisfação constante e as fazem colocar à prova sua própria capacidade. Assim, a instalação dos sentimentos de inadequação nas mulheres acaba por fortalecer a dominação masculina, concluindo-se que não há uma masculinidade definitiva e fixa; na verdade, trata-se de uma pluralidade de comportamentos, discursos, ações e dinâmicas que reforçam ideia de sobreposição do homem sobre a mulher.

3.4 As teorias da dominação masculina no contexto da atividade policial

De acordo com WELZER-LANG (2001), quando se questionam as relações sociais de sexo, parecem todas estar englobadas no mesmo contexto, produto de um duplo paradigma

naturalista. O autor afirma que, atualmente, parece haver um consenso para designar as relações; percebe-se que a dominação masculina não deve mais ser analisada como um bloco político concentrado, porquanto deve se submeter a uma análise plural, na qual as lutas objetivas e subjetivas das mulheres e dos gêneros diversos busquem transformação que reduza o rastro da dominação masculina.

A sobreposição opressiva da masculinidade se manifesta de forma coletiva e individual sobre as mulheres e demais gêneros, sendo verificada tanto na esfera privada quanto na pública, atribuindo aos homens privilégios em diversos aspectos. É certo que o cenário atual parece se voltar à diminuição das desigualdades; contudo, esse fator não apaga os vestígios da masculinidade.

O termo desigualdades é frequentemente utilizado para demonstrar situações em que a masculinidade e a dominação masculina se manifestam. Percebe-se, então, que os discursos machistas não são encontrados somente a partir de homens cisgênero, heterossexuais e brancos, mas em incontáveis contextos que estipulam esse ideal considerado como um padrão quase que normativo. Nota-se que a percepção dos fenômenos sociais e culturais nem sempre é vista de maneiras diferentes entre homens e mulheres; no entanto, quando isso acontece, observam-se cenários de violências e opressões. Em outras palavras, pode-se afirmar que existem indivíduos que reproduzem as ideias de dominação masculina mesmo não sendo definidos nos padrões culturais de masculinidade.

Assim, se hoje se admite a dominação masculina e as relações sociais de sexo têm sido utilizadas para descrevê-la, as divisões naturalistas se perfazem nas análises desses referenciais. O masculino é, simultaneamente, a submissão ao modelo e a obtenção de privilégios conferidos por esse modelo. Dessa forma, a integração ao padrão de masculinidade significa a colheita dos frutos de prestígio dessa posição, que é estruturada na imagem de hierarquia das relações entre homens e mulheres e minorias de gênero. Aqueles que não se atrelam ao parâmetro muitas vezes são considerados socialmente desclassificados e, por consequência, dominados (WELZER-LANG, 2001).

As relações sociais de gênero e sexo são exercidas de maneira transversal ao conjunto da sociedade. Nesse sentido, o paradigma naturalista da dominação masculina divide homens e mulheres em grupos, priorizando os homens às custas das mulheres pelas mais diferentes razões. Ademais, as relações que evidenciam a dominação masculina são produtoras de discursos baseados na opressão (WELZER-LANG, 2001).

Nitidamente, vivencia-se um modelo político de gestão estigmatizada, em que há um duplo paradigma naturalista. De um lado, revela-se a superioridade masculina sobre as mulheres e, de outro, normatiza-se o que deve ser a sexualidade masculina, ocasionando a produção de uma norma política padronizada nesses valores e obviamente preconceituosa, que dita as posturas recomendáveis e faz distinções entre os indivíduos (WELZER-LANG, 2001).

Após o ano de 1975, as lutas sociais ocasionaram movimentos de homens antissexistas que discutiam suas relações – sexuais ou não – com as mulheres e, implicitamente, afirmavam suas certezas heterossexuais. Entretanto, avaliou-se que esses mesmos homens, anos mais tarde, definir-se-iam na França e na Europa como pró-feministas. Paradoxalmente, tais homens se reconhecem como pessoas dominantes em relação às mulheres e sua existência questiona a capacidade de alianças e de análises comuns entre dominantes e dominadas. Dessa forma, os adeptos do pró-feminismo europeu trouxeram a pauta da simultaneidade da opressão das mulheres e a alienação dos homens dominantes.

A contestação da dominação masculina pelas feministas fez com que alguns indivíduos temessem o aparecimento de um modelo diferente do até então apresentado, oposto à dualidade dos modelos de masculinidade e feminilidade. Partindo do paradigma da teoria da dominação masculina no enfoque das organizações policiais, encontram-se outros campos do corpo social, que são formas particulares de expressão coletiva que se mostram como uma modalidade de organização burocrática, em que hierarquia e disciplina são princípios fundamentais de pertencimento. Contudo, sabendo-se que historicamente são requisitos facilmente preenchidos por mulheres, busca-se a manutenção da dominação masculina nesses ambientes por meio da valorização da performance de força bruta dos homens, como se a instituição fosse exclusivamente dependente desse tipo de atuação (WELZER-LANG, 2001).

Para Bittner (1975), a definição da função da Polícia é um instrumento de ação não negociável, tratando-se da força repressiva colocada ao dispor de uma compreensão intuitiva das exigências de uma situação. Essa definição da Polícia é plenamente compatível com a perspectiva weberiana, na qual o progresso das sociedades em direção à racionalização implica na detenção pelo Estado do monopólio do uso da força legítima. As organizações têm uma história, que é feita de modelos engendrados para lidar com as suas atividades por meio de padrões visíveis e repetitivos. Dessa forma, institucionalizar uma organização é um processo que ocorre ao longo do tempo e reflete sua caracterização e a mensagem a ser transmitida. Entende-se, pois, que quanto maior forem a formalidade e a racionalidade do propósito da

organização, menores as chances de as forças sociais afetarem seu desenvolvimento (BITTNER, 1975).

Um aspecto de muita relevância para a compreensão das dinâmicas organizacionais refere-se às perspectivas que salientam elementos da correlação entre organização e seu ambiente, ou as dinâmicas por meio das quais organizações se legitimam externamente e se institucionalizam. De acordo com Prates (2000), a explicação do fenômeno organizacional na atualidade se efetiva por meio do conceito de campo organizacional, ou seja, o conjunto de elementos que constituem uma área reconhecida da vida institucional. Essa afirmação teórica faz uso também do conceito de isomorfia, estabelecendo o ambiente como principal fator na composição organizacional. Neste sentido, Marinho (2011) assinala:

O ambiente organizacional desempenha um papel importante, uma vez que as organizações respondem às demandas e pressões oriundas dele. O ambiente, assim, é um fator crucial para a constituição de populações organizacionais, e o conceito de isomorfismo se insere nesse argumento ao definir os processos de homogeneização entre organizações, ou seja, os processos que levam uma unidade organizacional a se assemelhar a outras unidades, diante de um mesmo conjunto de condições ambientais. Assim, as formas organizacionais se constituirão, em uma abordagem da adaptação, em função de sua capacidade ou habilidade para se tornar compatível com as características ambientais, ou, como na abordagem que enfatiza processos de seleção, em função de sua compatibilidade com as características ambientais. Em outras palavras, ou as organizações se ajustam ao ambiente, ou o ambiente seleciona as formas organizacionais mais compatíveis com seu formato (MARINHO, 2011, p. 144).

Os critérios de valor que emergem têm sua legitimação por meio da participação tanto de seus próprios membros, quanto do contexto social, traduzindo a demonstração social da aptidão organizacional.

O principal instrumento de proteção das organizações altamente institucionalizadas são os mitos institucionais. Os mitos são entendimentos sociais da realidade: prescrições racionalizadas e impessoais - cuja aceitação está além da discricionariedade de atores individuais - que emprestam natureza técnica a objetivos sociais, especificando de forma normativa os meios para atingir propósitos técnicos (MEDEIROS, 2004, p. 273).

Dessa maneira, a estrutura de grande parte das organizações e instituições profissionais reflete mitos dentro do próprio ambiente de trabalho, preceitos institucionalizados que são considerados aceitos pelo meio social e possuem força normativa. Nesse ínterim, os âmbitos institucionais criam condições para as organizações que, por outro lado, assimilam elementos estruturais com o ambiente, estabelecendo a interdependência. Diante disso, as organizações

que negligenciam os elementos legitimados pelo meio social ou que criam estruturas incompatíveis com suas normas apresentam-se mais vulneráveis. As organizações policiais não criam estruturas ou se engajam em atividades operacionais tão somente porque são mais eficientes, mas sim porque refletem valores ratificados por atores relevantes no ambiente institucional (MARINHO, 2011). Contudo, o que pode suceder nesse contexto é o surgimento de conflitos entre normas institucionais e critérios de eficiência técnica, já que podem diferir de modo substancial. Nessa linha de raciocínio:

As organizações que refletem regras institucionais do ambiente (tais como as polícias) tenderiam a deslocar sua estrutura formal das incertezas da atividade técnica (e, portanto, das demandas de eficiência e eficácia), tornando-se frouxamente articuladas. Assim, muitas características estruturais seriam produto de um processo de conformação organizacional a mitos institucionalizados no ambiente social (SAPORI, 2007, pp. 57-58 apud BATITUCCI, 2011, p. 91).

As organizações policiais apresentam fontes sedimentadas em conceitos ainda atrelados à masculinidade, uma vez que, socialmente, há a crença de que a manutenção da ordem e a repressão à criminalidade estão ligadas a um controle social armado e violento – e que esse tipo de atividade é exercido com melhor técnica e efetividade por homens.

Em resumo, o campo institucional policial é formado pelas organizações que exercem a “polícia de ordem”, a “polícia criminal” e a “polícia urbana”. As duas primeiras foram anteriormente exercidas por organizações que se misturavam à Justiça e aos exércitos. A última é marcadamente moderna e depende da inserção consensual das polícias no controle social. O desenvolvimento da democracia e a combinação dessas três funções nas mesmas organizações policiais provocaram a necessidade de consenso também com relação às polícias “de ordem” e “criminal” (MEDEIROS, 2004, p. 278).

Voltando a Marinho:

A atividade policial é dotada de padrões próprios para a orientação da ação, padrões que estabelecem as condições para o exercício da violência, a partir da criação de um ethos policial. Tal ethos, por sua instância, se dá a partir de uma combinação de fatores que são específicos ao campo institucional das polícias: o perigo contido na atividade policial, a existência da autoridade sobre o público de atuação e a eficiência como valor a ser atingido (MARINHO, 2011, p. 158).

As maneiras pelas quais os mitos são construídos e incorporados à estrutura organizacional da Polícia e às suas atividades são variadas. Uma das maneiras dessas formas liga as diferentes esferas da atividade a um ambiente institucional característico, abarcando um novo arranjo organizacional.

Stergioulis (2017) aduz que a Polícia enfrenta obstáculos quando se empenha em incorporar a pluralidade como um pilar do trabalho policial. Entretanto, reconhece que os princípios de diversidade e igualdade deveriam compor os direcionamentos da missão policial. Dessa forma, a adoção de comportamentos e ações que superarem a ideia de mera tolerância à diversidade contribuem decisivamente para o fortalecimento da confiança pública na Polícia, aumentando a aceitação social e o apoio ao trabalho policial. Na mesma esteira de raciocínio, Shjarback e Todak (2019) demonstram que uma organização policial com composição diversificada e guiada por princípios plurais pode valorizar a percepção pública da legitimidade da Polícia e incentivar a cooperação social com a aplicação das normas.

Segundo Santos e Amâncio (2014), quanto à liderança feminina no espaço organizacional tem-se que a discriminação continua a ser verificada no acesso a cargos de poder e tomada de decisão em geral, apesar dos progressos constatados na maior parte dos países desenvolvidos. Para Hofstede (1999), a cultura também pode influenciar na definição de profissões como a de policial. Segundo ele, quando mulheres não são consideradas aptas para profissões tradicionalmente exercidas por homens, não é porque carecem de capacidade técnica para o desempenho das funções, mas porque não são portadoras dos símbolos não correspondentes às figuras de heróis e frustram as imagens construídas a partir dos papéis tradicionais de gênero. Destarte, o estudo de valores pode ajudar a compreender o que é importante para as pessoas no ambiente organizacional e o que as leva a trabalhar, exercendo, assim, papel fundamental ao moldar e direcionar metas e estratégias de ação.

Aqui, o gênero é pensado como categoria que trata da construção das diferenças que, inseridas na sociedade, são sempre assimétricas. Margareth Rago (1995) argumenta que a categoria gênero permitiu nomear campos das práticas sociais e individuais, tendo o gênero se tornado “um instrumento valioso de análise que permite nomear e esclarecer aspectos da vida humana” (RAGO, 1995, p. 92). Observa-se que, no decorrer da história, o lugar das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho é sempre marcado por lutas, resistências e contradições – e o trabalho na Polícia não escapa à regra. Destaca-se que a inserção das mulheres nos espaços policiais civis e militares dos Estados brasileiros, principalmente a partir da década de 1970, se concretiza em um momento de importante atuação do movimento feminista.

Compreender a história do policiamento se mostra produtivo para analisar a própria história da instituição – especificamente, os padrões de policiamento. Os processos de inserção, permanência e ascensão de mulheres enquanto policiais permitiu a interpretação de processos já antes analisados por autores fundadores dos estudos sobre Polícia e policiamento no Brasil.

3.5 Paralelo entre o fenômeno “teto de vidro” e os obstáculos enfrentados pelas mulheres para a ocupação de cargos de liderança na Polícia Civil

A ascensão feminina às posições de liderança ainda é sutil. Ainda que se note o incremento, é possível perceber pelos quadros institucionais que os cargos de comando e poder são predominantemente ocupados por homens. Contudo, a compreensão do cenário não recebe a devida evidência.

O fenômeno social denominado “teto de vidro” se traduz nos estudos das opressões e barreiras que impedem ou criam obstáculos à inserção das mulheres em posições de liderança, sobretudo no que diz respeito à ascensão nas esferas de hierarquia e chefia. Esse fenômeno se manifesta nas mais diversas searas, afetando sobremaneira a individualidade. Nesse sentido, as expressões “teto de vidro” e “piso pegajoso” são metáforas usadas pelas ativistas feministas para descrever típicas situações de desigualdade a que estão submetidas as mulheres no mercado de trabalho. Sob a ótica feminista, referida situação resulta dos estereótipos discriminatórios de gênero.

No serviço público, particularmente, o ingresso inicial é menos discriminatório, uma vez que o acesso ao cargo depende, em regra, de aprovação em concurso público (processo guiado pelo princípio da impessoalidade administrativa, que assegura igualdade de tratamento no provimento dos integrantes). Entretanto, embora o cenário conduza à impressão de que o teto de vidro não é tão acentuado na esfera pública, percebe-se que, na verdade, sua manifestação se dá sob outras nuances, representando, por vezes, obstáculos limitantes, intangíveis e socialmente estruturados.

A distribuição desigual das mulheres nas distintas instâncias hierárquicas da polícia é notável, mas práticas discriminatórias, sozinhas, não explicam o fenômeno, cujas raízes também devem ser buscadas nos dilemas e interseções revelados entre vida doméstica e profissional. Para tanto, são analisados dois modelos complementares de interpretação do fenômeno do teto de vidro: o primeiro remete às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que têm como objetivo excluir as mulheres das posições de poder, enquanto o segundo enfatiza a menor predisposição feminina a assumir cargos de comando (RAGO, 2013).

Paoli (1985) destacou que a mão de obra disponibilizada pelas mulheres era desvalorizada em função de características socialmente cunhadas como femininas: docilidade, capacidade de adaptação às condições operacionais e disciplinares, paciência para lidar com

trabalhos repetitivos. Tal concepção conduzia as mulheres a condições inadequadas de trabalho. Nesse contexto, verifica-se que as instituições policiais tardaram em compreender que seus espaços não só poderiam como deveriam ser ocupados por mulheres, munidas dessas características e de quaisquer outras que tivessem, uma vez que o trabalho policial não se resume à força física, biologicamente compreendida como sendo atributo masculino. Pelo contrário; com o advento dos concursos públicos e o crescente ingresso feminino nos quadros policiais, houve a necessária mudança nas características da própria Polícia.

Bittencourt (1980) afirma que uma das peculiaridades da inserção da mulher no mercado de trabalho é o fato de que as mudanças no capitalismo possibilitaram a saída feminina do ambiente doméstico, ocasionando o rompimento dos conceitos tradicionais da sociedade. Por sua vez, Corrêa (2004) coloca que o aumento da presença da mulher no contexto laboral influenciou as instituições a buscarem se diferenciar no mercado competitivo por meio da ênfase a características “tipicamente femininas”, como sensibilidade e flexibilidade. O autor também ressalta a conquista de espaço em diversos ramos, não apenas em números de ocupação de postos de trabalho, mas no incremento da escolaridade e na maior presença em cargos de gerência. Todavia, o autor concluiu que a expansão da participação no mercado não resultou no fim da desigualdade dentro dos ambientes de trabalho.

Nesse sentido, ainda há discrepâncias na valorização dos resultados, o que solidifica a dominação autoritária de barreiras culturais que impedem a ascensão feminina. Thiry-Cherques e Pimenta (2003) observam que, apesar do aumento da participação feminina no mercado, a equivalência entre homens e mulheres ainda não foi alcançada devido ao preconceito com o desempenho funcional feminino, relacionado a questões biológicas, bem como em razão do preconceito forjado pelo condicionamento cultural, que desenha as mulheres como frágeis e limitadas. Noutro giro, os ambientes de trabalho passam por ressignificações a partir da introdução feminina no espaço institucional.

Segundo Miranda (2006), o que se observa na esfera profissional é que a mitigação dos valores tradicionais não significa a mudança real das movimentações internas das organizações, mas necessidades e desejos que determinam os papéis estipulados para os gêneros masculino e feminino. Mesmo diante das garantias legais, dos regramentos sociais e dos avanços tecnológicos criados para fortalecer os seus direitos, ambos os conceitos se revelam de forma fidedigna à situação em que, hoje, as mulheres no Brasil – e no mundo – se encontram quanto aos ambientes de trabalho.

Embora as sociedades ocidentais estejam progressivamente incrementando e operacionalizando o discurso igualitário entre homens e mulheres em diversas áreas, as mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho (MIRANDA, 2006, p. 7). A autora evidencia que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho potencializou a necessidade da discussão do “*glass ceiling*” (teto de vidro), e que seus reflexos ainda são pouco teorizados e abordados nas pesquisas das organizações nacionais.

Quando se retrata a apresentação de tal fenômeno, a conclusão é a de que afeta as mulheres independentemente de seus avanços individuais, mas por causa do seu gênero. Extrai-se da pesquisa da autora que essa expressão – “teto de vidro” – surgiu nos anos 80, nos Estados Unidos, para descrever uma barreira imperceptível que impossibilita a ascensão das mulheres aos cargos mais altos da hierarquia organizacional (MIRANDA, 2006).

Os resultados das análises que concentram essa teoria mostraram que as mulheres em posições de liderança relataram ter feito mais sacrifícios por suas carreiras do que suas colegas em posições consideradas subordinadas. Essas mulheres também afirmaram ter um maior comprometimento com suas carreiras do que suas colegas em postos inferiores e se descreveram como mais masculinas que seus pares em posições inferiores. Isso justifica a tentativa de encaixe ao ambiente, uma vez que, ainda que a mulher consiga determinado cargo, posição ou promoção, ela deve se sobressair para além dos esforços que seriam desempenhados por um homem no mesmo contexto (MIRANDA, 2006).

Na publicação do artigo intitulado *The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs*, de Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt, os autores alegaram que a compreensão do “teto de vidro” demanda o ponto de partida de suas características básicas: "um fenômeno invisível, encoberto e silencioso que existia para manter as posições de liderança de nível executivo nas mãos de homens caucasianos" (1923).

Conforme argumenta Bonelli *et al.* (2008), o *glass ceiling* ou “teto de vidro” atua como barreira efetiva, embora não legalizada, para a ascensão de mulheres em suas carreiras. No que diz respeito às funções, patentes e postos que podem ser assumidos apenas de acordo com o tempo de serviço e devido à realização de concursos, as mulheres conseguem alcançar os mesmos postos; porém, quando se trata de avaliações de seu trabalho, por si só, há a imposição de entraves. A pesquisadora trata de autores como Junqueira e Thornton para abordar o assunto no âmbito das carreiras jurídicas.

A definição de “teto de vidro”, por Bonelli *et al* (2008, p. 277):

[...] barreira invisível que dá a ilusão de igualdade de oportunidades na carreira, mas bloqueia o acesso às posições elevadas da hierarquia profissional, mantendo as advogadas nas atividades menos valorizadas, que não preparam para posições de prestígio e poder, e têm pouco contato com cliente (BONELLI, 2008).

As pesquisas analisadas indicam avanços na implementação de políticas e costumes laborais voltados à igualdade de gênero. Não obstante, a realidade expõe a necessidade de uma reflexão sobre o assunto, e não apenas a discussão sobre como diligenciar práticas efetivas que desconstruam as estruturas de padrões naturalizados. Por isso, Eagly e Carli (2007) avançam e propõem outra metáfora teórica para explicar a situação das mulheres no ambiente de trabalho. É o labirinto organizacional.

Os obstáculos atuais seriam ainda mais realistas, pois o caminho para o topo existe e algumas mulheres já o encontraram. Portanto, a nova metáfora proposta, em substituição ao teto de vidro, é a de um labirinto, sem barreiras absolutas, mas com inúmeras formas de chegar ao objetivo (neste caso, uma posição estratégica de alto nível hierárquico) (HENDERSON; FERREIRA, 2012, p. 7).

3.6 A ascensão das mulheres às posições de liderança na Polícia Civil de Minas Gerais

A Polícia feminina no Brasil teve como exemplo as experiências europeia e americana, onde se constatou o satisfatório desempenho feminino na solução de questões relacionadas a missões assistenciais e de Polícia preventiva. Nos últimos anos, a pauta da diversidade tem sido a tônica do contexto organizacional. Políticas, estratégias, campanhas e até premiações foram criadas como forma de demarcar um movimento rumo a uma pretensa equidade também em seus ambientes internos.

A primeira Polícia feminina uniformizada foi criada no Estado de São Paulo, em 1955, por intermédio do Decreto n.º 24.548, iniciativa que inspirou outras unidades da Federação. O Estado de Minas Gerais, por sua vez, incorporou as forças femininas aos seus quadros pelo Decreto n.º 21.336, de 29 de maio de 1981, com a criação da Companhia de Polícia Feminina, vinculada ao Comando do Policiamento da Capital.

Quando da criação da Polícia feminina no Brasil, foram considerados os discursos que revelam as diferenças entre homens e mulheres. Assim, explicita-se que a Polícia feminina foi criada porque as mulheres solucionariam com maior eficiência as tarefas da Polícia preventiva e da Polícia assistencial, relacionadas às mulheres e a menores. Conforme se depreende do Guia do Policial Feminino, “a polícia feminina destina-se a executar tarefas de policiamento às quais,

pela natureza, melhor se ajuste o trabalho feminino, em razão de sua formação psicológica peculiar, principalmente as que se referem à proteção de menores e mulheres.” (SILVA, 2001)

Na Polícia Civil de Minas Gerais, é possível observar que os microgrupos formados internamente, constituindo um conjunto de pirâmides hierárquicas, lutam entre si para avançarem na estrutura enraizada de privilégios masculinos. “A prevalência do personalismo transforma tudo – unidades policiais, pessoas, inquiridos – em instrumentos para a afirmação pessoal ou grupal, e para sua identificação e reconhecimento” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008, p. 59).

O contexto de progressão correlato aos gêneros e sexos nas carreiras foi conceituado por Le Feuvre e Lapeyere (2005). Esse conceito parte da ideia de que os homens são habilitados na esfera profissional e não precisam demonstrar sua performance para serem valorizados. As mulheres, por sua vez, necessitam provar que são competentes profissionalmente, pois sua expertise não será presumida, mas questionada. É desenvolvido o pressuposto de que as mulheres, vistas como pessoas voltadas aos serviços do lar e da família, não possuem disponibilidade total para o trabalho, atribuindo-se a elas o dever de conciliação entre os contextos familiar e profissional. Os homens, ao contrário, são dispensados da tarefa conciliadora, constituindo o perfil desejado de dedicação integral à profissão (SILVEIRA, 2008).

Em breves termos, a Polícia Civil de Minas Gerais está estruturada, partindo-se do topo da pirâmide em direção à base, pelo Conselho Superior, Departamentos Especializados e Territoriais, Divisões Especializadas e Delegacias Regionais e Delegacias de Área, além dos setores técnicos correspondentes às funções periciais. Assim, a crescente incorporação das mulheres ao âmbito policial possibilitaria o direcionamento feminino aos cargos e funções antes considerados exclusiva ou majoritariamente masculinos.

A primeira mulher a integrar o Conselho Superior da PCMG foi Ivete Melo Braúna, apontada como a primeira Delegada concursada do País (JORNAL O TEMPO, 2009). Atualmente, dentre treze assentos, o Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais conta com cinco mulheres em sua composição. Considerando que, em outras gestões, uma, duas, três ou nenhuma mulher compuseram o Conselho, muito se evoluiu, mas ainda há o que se caminhar.

4 AS QUESTÕES DE GÊNERO SOB A ÓTICA DE MULHERES EM ALTAS POSIÇÕES DE PODER NA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS: PERCEPÇÕES PESSOAIS SOBRE AVANÇOS E RETROCESSOS

Diante do cenário apresentado, percebe-se a revelação das conquistas relacionadas aos avanços das mulheres dentro das instituições, ainda que enfrentem barreiras relacionadas a assuntos de gênero a aos questionamentos acerca de seu desempenho profissional. O que se conclui é que, mesmo com muitos progressos, permanecem vertentes importantes a serem alcançadas, especialmente quando o recorte versa sobre situações que envolvem ascensão na carreira e ocupação de cargos de liderança.

Nesse contexto, com a ampliação da relevância dos discursos relacionados às questões de gênero no cenário mundial, alguns documentos internacionais se preocuparam em discutir pontos associados ao tema. Percebe-se, pois, que as conferências mundiais sobre a mulher demarcaram um grande avanço no que diz respeito à confecção de tais documentos, em que se nota o destaque para a valorização do trabalho feminino.

No mesmo sentido, os debates de gênero no panorama mundial passam a constituir substrato para a superação dos contextos de desigualdade, conferindo enfoque ao tratamento da mulher sob a ótica de seus direitos humanos, como é o caso da IV Conferência Mundial sobre a Mulher, a chamada Declaração de Pequim (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1995). Em seu texto, constata-se que, embora as mulheres tenham avançado e atingido conquistas relacionadas à igualdade em diversos aspectos, trata-se de progresso segmentado e inconstante, razão pela qual subsistem importantes obstáculos a serem transpostos, de modo a atingir a plena implementação dos direitos femininos.

Extraí-se da Declaração de Pequim a preocupação quanto ao reconhecimento dos direitos das mulheres como direitos humanos, motivo pelo qual sua afirmação explícita é de extrema necessidade. Para tanto, é necessário intensificar todas as ações que forem direcionadas ao desenvolvimento integral das políticas afirmativas, bem como adotar medidas que eliminem as barreiras que, de qualquer modo, se imponham diante das mulheres.

Com intuito semelhante, há no cenário internacional os Princípios de Yogyakarta (2006), representando um importante espectro de proposições sobre direitos humanos e de sua aplicação a questões de orientação sexual e identidade de gênero. Os Princípios foram pensados no ano de 2006 por especialistas de vinte e cinco países, sendo apresentados em 2007 ao Conselho de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas. Nesse documento, tais

especialistas afirmaram a obrigação primária dos Estados de implementarem os direitos humanos voltados à temática, sendo cada princípio acompanhado de detalhadas recomendações aos Estados. Inicialmente, foram apresentados vinte e nove princípios, sendo que em 2017 mais nove foram acrescentados, perfazendo trinta e oito orientações.

O documento enfatiza que muitos atores têm responsabilidades na promoção e proteção dos direitos humanos, nele sendo feitas recomendações adicionais aos outros agentes de promoção da igualdade, que incluem o sistema de direitos humanos das Nações Unidas, instituições nacionais de direitos humanos, mídia, organizações não-governamentais e financiadores.

Trata-se, portanto, de documento internacional que reconhece violações de direitos em razão de orientação sexual ou identidade de gênero como violações de direitos humanos, tendo como objetivo principal a aplicação de seus princípios à legislação internacional em matéria de direitos humanos voltados à população LGBTQIAP+², considerando o fato de ainda não serem legislação oficial do Direito Internacional.

Para o contexto desta pesquisa, os Princípios de Yogyakarta (CORRÊA *et al.*, 2006) se tornam ainda mais relevantes quando trazem um ponto específico sobre o direito ao trabalho, firmando posicionamento ao estabelecerem que toda pessoa tem o direito ao trabalho digno e produtivo, a condições de trabalho justas e favoráveis e à proteção contra o desemprego, sem discriminação por motivo de orientação sexual ou identidade de gênero. Em seguida, impõem uma série de medidas que devem ser adotadas pelos Estados, com objetivo de erradicar a discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero no emprego público e privado.

Não é diferente do asseverado na Declaração Universal dos Direitos Humanos (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948) que, quase sessenta anos antes, trouxe já em seu artigo 1º a igualdade em dignidade e direitos a todos os seres humanos, nascidos livres e iguais. O artigo 2º reforça a capacidade de todas as pessoas para gozarem os direitos e as liberdades estabelecidos no referido texto, sem distinção de qualquer espécie – inclusive o sexo. Nesse sentido, homens e mulheres devem ter garantidos o direito ao trabalho, a livre escolha de emprego, condições justas e favoráveis de trabalho e a proteção contra o desemprego, bem como devem ser merecedores de remunerações iguais por trabalhos iguais, conforme artigo 23.

² Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersex, Assexuadas, Pansexuais e outros grupos e variações de sexualidade e gênero.

Outro documento internacional digno de nota que evidencia a importância do tema é o Decreto n.º 1.973/96, a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (ou Convenção de Belém do Pará), que define a violência contra a mulher como qualquer ato ou conduta que se baseie no gênero e que cause morte, dano ou sofrimento de ordem física, sexual ou psicológica, tanto no âmbito público quanto no privado, afirmando que a violência contra a mulher constitui violação dos direitos humanos e liberdades fundamentais e limita total ou parcialmente a observância, o gozo e o exercício de tais direitos e liberdades. Ademais, faz consignar que tais atos constituem ofensa à dignidade humana e traduzem manifestação das relações de poder historicamente desiguais entre mulheres e homens (ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS, 1994).

Da Convenção de Belém do Pará conclui-se que há necessidade de empreender mecanismos efetivos para a total liberdade – em sentido amplo – da mulher, reconhecendo-se que qualquer tipo de anulação ou impedimento do exercício de suas atividades devem ser combatidos. Seu texto impõe que toda mulher deve possuir plenamente seus direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais, e contará com a total proteção desses direitos consagrados nos instrumentos regionais e internacionais sobre direitos humanos (ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS, 1994)..

No plano prático, os Tribunais Superiores – Supremo Tribunal Federal e Superior Tribunal de Justiça – têm adotado tais documentos como fundamento de suas decisões que ampliam e garantem direitos nas questões de gênero (ADPF 527 MC / DF – STF, 2021 e HC 497.226 RS – STJ, 2022)³. E, para além dos mencionados Tribunais, também os operadores do Direito, instituições e órgãos relacionados percebem que legislação, jurisprudência e políticas internas caminham na adoção dessas orientações internacionais como vetores de aplicação de suas atividades.

Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou em 2021 um documento que apresenta o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero, com objetivo primordial de fazer com que sejam empreendidos todos os esforços necessários para que se consiga alcançar a superação dos percalços que impossibilitam o equilíbrio entre homens e mulheres nos planos formal e material. O instrumento traduz grande avanço no tocante à orientação das decisões judiciais para a garantia da implementação de direitos fundamentais de gênero, um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5) da Agenda 2030 da Organização das

³ Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 527 Medida Cautelar / Distrito Federal – Superior Tribunal Federal, 2021 e Habeas Corpus – 497.226 Rio Grande do Sul – Superior Tribunal de Justiça, 2022.

Nações Unidas, com a qual se comprometeram o Supremo Tribunal Federal e o Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019). O documento traz considerações teóricas e conceituais sobre igualdade e funciona como um guia para que as decisões que ocorrem nos diversos âmbitos da Justiça sejam baseadas no direito à igualdade e na não discriminação de todas as pessoas, de modo que o exercício da função jurisdicional não reproduza estereótipos, não perpetue diferenças e se transforme em um espaço de rompimento com ideais pautados em discriminação e preconceito.

Assim, pode-se afirmar que, atualmente, existem ferramentas das quais o poder público deve se valer para concretização das ações afirmativas e erradicação do sexismo e das desigualdades enfrentadas pelos gêneros. Entretanto, há de se considerar que os efeitos de gênero não podem ser interpretados de forma homogênea no atual contexto de globalização dos negócios humanos e no mercado formal de trabalho integrado a este processo, sendo por meio desse pensamento dominante a verificação de evidentes privilégios voltados ao sexo masculino e, por vezes, de facilidades que não se justificam técnica ou objetivamente. Tais privilégios, por vezes, são mascarados e acontecem em situações cotidianas, que nem sempre chegam às esferas jurídicas, recebendo o verniz de normalidade por revelarem comportamentos corriqueiros, habituais e culturalmente enraizados. Assim, a assimetria acaba sendo desconsiderada ou mesmo legitimada, inclusive por mulheres e pessoas de gêneros diversos.

Desse modo, ainda que se reconheça a existência dos esforços na elaboração de meios para o enfrentamento da desigualdade de gênero, permanecem bloqueios causados pela construção padronizada de um pensamento social pouco flexível e com dificuldade para perpetrar tais ações de igualdade de forma realmente efetiva.

Ademais, as experiências práticas referentes à incorporação das mulheres nas carreiras e forças policiais sugerem que ainda que haja o crescimento nos quadros de servidoras, demonstrando a variedade de gênero, persiste a dificuldade feminina em atingir postos superiores das corporações e instituições. Assim, a conclusão é a de que o poder de influência e tomada de decisões de fundamental relevância para a segurança pública ainda detêm o perfil de heterogeneidade concentrada (masculina).

Nesses termos, a compreensão do conceito de masculinidade hegemônica se mostrou significativa nos estudos organizacionais para evidenciar seu caráter nos ambientes de trabalho (CHENG, 1996; COCKBURN, 1996). Assim, sabendo que a masculinidade hegemônica é considerada como modelo ideal, traduzindo a manifestação de poder que habita nos ambientes sociais, percebe-se nitidamente a desvalorização dos demais gêneros. Além disso, destaca-se a

percepção de que, ainda que tal postura não se revele como necessariamente intencional, é fruto de uma identidade socialmente estabelecida.

Como resultado das reflexões que interligam questões de gênero aos ambientes de trabalho – especificamente na Polícia Civil de Minas Gerais –, a presente pesquisa, preponderantemente qualitativa, teve o escopo de balizar avanços e retrocessos decorrentes, em primeiro, da postura e do convencimento de cada servidora policial entrevistada acerca de empoderamento feminino e feminismo; em segundo, reflete-se criticamente sobre o papel institucional e as atuações no ambiente interno de trabalho.

Dessa forma, observou-se que o ambiente policial ultrapassa as noções de local convencional de trabalho, detendo características específicas de uma esfera que valoriza os homens por envolver um trabalho de segurança pública e símbolos de virilidade, tais como exercício de autoridade, armas de fogo, enfrentamento de crimes e o uso legítimo da força, dentre outros atributos que a sociedade convencionou como tipicamente masculinos. Em decorrência, enfrentam-se barreiras na reestruturação das ações policiais e na remodelação de processos para que mais mulheres alcancem um maior percentual de posições de relevo e decisão.

Em face da desproporção numérica entre homens e mulheres que ocuparam e ocupam cargos no Conselho Superior da PCMG, a abordagem das entrevistas buscou extrair dados e informações acerca de como questões de gênero influenciam na carreira das mulheres policiais civis no Estado de Minas Gerais, precisamente daquelas que, de fato, alcançaram posições no Conselho Superior.

Foram entrevistadas oito mulheres entre quarenta e dois e sessenta e sete anos de idade, policiais civis na ativa e aposentadas, que ocupam ou ocuparam cadeiras do Conselho Superior, órgão da administração superior da PCMG que tem a função de assessorar e auxiliar a Chefia da instituição. Durante as conversas, percebeu-se a pluralidade de histórias pessoais e profissionais, ponto relevante à contextualização do panorama das mulheres que compõem ou compuseram os quadros observados. Dentre as entrevistadas, seis têm filhos, duas, não; cinco são casadas, três, não; quatro das entrevistadas estão ativas no Conselho Superior e quatro delas já ocuparam um cargo de conselheira; sete são Delegadas de Polícia, uma, não; todas se declararam de cor branca. Por se tratar de temática sensível, afeta à esfera íntima dessas mulheres, considerando o seletivo grupo de entrevistadas, optou-se por nomeá-las por meio de pseudônimos, de modo a evitar qualquer tipo de identificação.

As entrevistadas iniciaram suas exposições com apontamentos sobre suas trajetórias dentro da instituição. Nesse contexto, as histórias são muito particulares, narrando fatos como as influências decisivas na opção pelo cargo policial, mudanças de endereços e lotações policiais. Entretanto, nota-se alguma compatibilidade nos discursos; ora com grande similitude, ora, não. A maioria das entrevistadas revelou ter escolhido o concurso policial individualmente, sem influências externas decisivas. Para a quase totalidade dessas mulheres, o prazer e a admiração pela atuação policial nasceram com a aprovação no concurso público e a efetiva atividade.

Comecei a Academia e nunca mais pensei em fazer outra coisa, me apaixonei pela minha carreira. Gosto demais da investigação, mas gosto mais da gestão, como melhorar os processos para melhorar a Instituição como um todo. Criei muita coisa na PCMG. [...] A visão que eu tenho é que temos que melhorar os processos e o maior produto é a investigação qualificada. (JÚLIA, 2022).

A entrevistada Cecília descreve sua aprovação “Fui Delegada no susto, nenhum parente policial ou sequer advogado. Fiz Direito por aptidão pessoal. [...] Virou questão de honra e fiz novamente, logo na sequência. Passei. Me apaixonei pela profissão e vivi todos os papéis.” (CECÍLIA, 2022). Sílvia contou que entrou na PCMG por acaso, mas permaneceu pelo encantamento vivenciado quanto às funções cotidianas.

Durante os relatos sobre as trajetórias, as mulheres explicaram as dificuldades inerentes ao cargo policial e expuseram alguns detalhes sobre os obstáculos específicos e por elas vivenciados pela condição feminina. A entrevistada Olívia contou:

[...] não consegui implementar o que pediram e o que eu queria fazer. O que eu queria era interferir na causa do problema, nas questões sociais. Era complicadíssimo (...) instaurarei muitos inquéritos de sedução e afins que tinham como autores pessoas até então intocáveis. Enfrentei muito preconceito (OLÍVIA, 2022).

Helena e Júlia reconheceram a adoção de postura mais assertiva na condução das atividades policiais, concluindo que tal posicionamento lhes conferiu respeitabilidade, mas despertou reações diversas.

Fui reconhecida e consegui minhas promoções por conta disso, do meu trabalho à frente do DETRAN. Fui para a Coordenação de Apoio Administrativo, guardei cópia de muitos documentos e conseguia provar as coisas quando era questionada. Meu ato saiu para a “Regional X” sem me avisarem. A forma da mudança não foi respeitosa. [...]
Tentei fazer uma mudança no sentido de valorizar a área-meio, a área administrativa, já que existe a ideia de que só a área operacional tem valor. Com a saída do Chefe da Polícia, uma Delegada que queria ser Superintendente começou a articular para pegar meu cargo e o Secretário de Segurança me chamou para ser Assessora. Fiquei

esquecida lá por 1 ano. Mas nada que me adoecesse. Ia, fazia meu trabalho e pronto. (HELENA, 2022).

Já tive o apelido de “Dama de Ferro”, por ser uma mulher muito séria, no sentido de que as coisas devem ir na direção certa. (JÚLIA, 2022)

A entrevistada Olívia também lembrou que sua postura como policial se destacava:

Efetuei prisões muito relevantes e meu trabalho chamou a atenção do Secretário de Segurança. [...] Tudo o que os homens não queriam fazer sobrava para mim, tanto o administrativo quanto os trabalhos operacionais difíceis. Eu não sei se tinha fama de atrevida ou destemida.

[...] O que me trouxe até aqui foi trabalho e inovação. Prendi muitos policiais também, infelizmente. Eu posso pecar por excesso, mas por omissão, jamais. Eu sempre tentava advertir os policiais. Eu conquistei respeito pela transparência. (OLÍVIA, 2022)

A entrevistada Sílvia narrou situações relacionadas a gravidez e maternidade:

O Delegado Regional falou para eu não me apresentar, que iria arrumar vaga para mim no plantão – já que eu teria filho, deduziu que eu precisava do plantão. [...] Na verdade, esse Regional me tirou porque eu comecei a instaurar sindicância contra desvios de conduta, envolvimento de policiais com o jogo de bicho e com o tráfico. Me deram muito trabalho a fazer lá. Aí saí de licença-maternidade [...] Quando voltei para trabalhar, voltei grávida. Falaram um monte. Ouvi de um Delegado “como para mulher a vida é boa, só ter filho para tirar esse tempo todo de licença” (SÍLVIA, 2022).

Tais dificuldades e preconceitos foram diversos, tanto pela condição de gênero em si considerada como pela ocorrência de gestação e/ou filhos – e outros desafios que enfrentaram não só no ambiente interno, como externamente, com a sociedade local. Nesse ponto, destacam-se eventos ocorridos em cidades menores, em que se percebeu maior resistência ao empoderamento feminino.

A introdução das entrevistas coaduna com diversos dispositivos dos citados documentos internacionais, sobretudo com o ponto 13 da referida Declaração e Plataforma de Ação de Pequim (1995), que estabelece que o fortalecimento das mulheres e sua plena participação, em condições de igualdade, em todas as esferas sociais, incluindo a participação nos processos de decisão e acesso ao poder, são fundamentais para o alcance da igualdade. Pois, o que se percebe, é que somente com a efetivação da igualdade de fato é que os gêneros terão plenas condições de paridade com os homens (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1995).

Em que pese a heterogeneidade nos detalhes das histórias e trajetórias das entrevistadas, verifica-se que, no tocante ao reconhecimento de suas atuações como policiais civis, as entrevistadas retrataram que atualmente são profissionais prestigiadas e respeitadas. No

entanto, para que essa valorização fosse alcançada, precisaram se esforçar demasiadamente para comprovarem suas capacidades como policiais e líderes. Essa afirmativa retrata que, na atuação policial, a excelência do trabalho feminino não é presumida, e, por isso, deve ser sistematicamente reforçada. Esse cenário pode ser confirmado por suas afirmativas realizadas por Sandra durante sua entrevista:

Sempre tirei a diferença “na caneta”, mas sinto que as pessoas não esperavam que eu “desse conta”.

[...]

Somos testadas pelos subordinados a todo tempo. Isso é vencido com demonstração da capacidade e com o proporcionar de condições de trabalho. (SANDRA, 2022).

Conforme os relatos, tal postura implicou em renúncias importantes em suas vidas pessoais. Dentre as mulheres ouvidas, duas relataram que o término de relações estáveis guardou ligação direta – embora não exclusiva – com a dedicação qualificada como “excessiva” aos assuntos da instituição. Conforme se extrai do relato de Cecília, quando relembrou das consequências do desequilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal:

Minha primeira separação, sem dúvida, teve influência dessa sobrecarga de trabalho. Claro que não foi só isso, mas teve influência sim. Hoje, aprendi. Descanso aos finais de semana e dou atenção à família, ao lazer. (CECÍLIA, 2022).

Em seguida, as mulheres foram perguntadas sobre as características que consideram essenciais para o exercício dos cargos de chefia na PCMG, e descreveram aptidões derivadas das suas próprias vivências na carreira. Alguns dos atributos apontados foram resiliência, determinação, liderança, legitimidade, carisma, capacidade de inovar e de compreender contextos, visão ampla, poder decisório, honestidade, ponderação, firmeza, conhecimento, criatividade, humanidade (no sentido de benevolência), planejamento, gestão, amor pelo trabalho, entrega, interesse, dedicação, fidelidade aos valores e princípios, equilíbrio emocional e empatia. Assim, percebe-se que o trabalho da policial mulher e líder exige uma atuação multifatorial.

Perguntadas se alguma vez sentiram que seus trabalhos foram desvalorizados em comparação aos mesmos trabalhos desempenhados por homens, a maioria delas iniciou resposta apresentando negativa, mas, no decorrer do discurso, trouxe ressalvas sobre eventos específicos. Uma das entrevistadas expôs que somente percebeu que o trabalho do homem é mais favorecido e que as pessoas têm mais empatia com o desempenho masculino quando ela

própria dispensou maior atenção a essas circunstâncias, muitos anos depois do início do exercício profissional, quando já estava em um cargo de liderança.

Nesse momento da entrevista, observa-se que a pergunta não foi internalizada com tanta facilidade; no entanto, com a análise das demais respostas, foi possível perceber que os trabalhos femininos e masculinos não são observados da mesma forma, sobretudo no que diz respeito à necessidade feminina de reafirmação constante. Dessa forma, é relevante esclarecer que a masculinidade hegemônica está baseada no conceito gramsciano de hegemonia “uma forma particular de dominação na qual uma classe (ou grupo) torna legítima sua posição e obtém aceitação, quando não apoio irrestrito dos que se encontram abaixo” (JOHNSON, 1997, p. 123).

A naturalização de comportamentos e ações que valorizam o masculino é oriunda das diversas questões históricas, sociais e culturais abordadas na pesquisa. Nesse sentido, as diferenças de poder e legitimação permitem que algumas masculinidades se tornem hegemônicas e, assim, subjuguem outras. Para Seffner (2003), o gênero, entendido como relacional, é um regime classificatório. No entanto, é importante salientar que, no contexto atual, a produção de masculinidades hegemônicas pode ser entendida como parte dos processos de subjetivação contemporâneos. Não se trata de qualquer masculinidade, mas, sim, de um seletivo grupo que atende a padrões estabelecidos dotados de virilidade, força, poder e influência. No panorama mais atual, Connell e Wood (2005) consideram que esta masculinidade contemporânea mostra alguns aspectos de continuidade com modelos passados, como a permanência do domínio financeiro e técnico. Ao mesmo tempo, caracteriza-se por uma maior tolerância à diversidade cultural e uma grande insegurança a respeito de sua posição no mundo. Assim, é possível que a dificuldade em perceber a desvalorização seja fruto da maquiagem feita pela masculinidade contemporânea.

Tal reflexão se correlaciona com o pensamento de Welzer-Lang (2001) ao relatar que, em parte, a dominação perdura, mas há uma tendência de pulverização do caráter opressivo, pois, simultaneamente, o gênero masculino se modifica, integra outros conteúdos e outros valores. Isso não significa que não tenha havido recomposição da dominação masculina e que a colocação em dúvida da masculinidade seja linear, ou mesmo que seja necessário esquecer a articulação entre relações sociais de sexo e estruturação em classes sociais.

Ao refletir sobre a desigualdade de tratamento conferida ao trabalho masculino quando comparado ao feminino na PCMG, a entrevistada Sandra afirmou que: “Há discriminação. Não

é algo natural e está longe de ser, é um ambiente muito masculino.” Sílvia, por sua vez, relata um episódio marcante em sua carreira, descrevendo-o da seguinte forma:

A única pessoa que não olho na cara na PCMG acabou comigo, gritando “Putá que o pariu! Sempre com isso, problema com filho, problema com marido, trabalhar com mulher é difícil demais”. Eu fiquei com ódio desse homem. Ele falou, falou e foi para a sala dele. Eu estava com ódio e fui para a sala dele e falei tudo. Tenho bom equilíbrio emocional, mas nesse dia eu realmente fiquei muito brava. Eu rompi com ele naquele dia. Ele me ameaçou de mandar para outro lugar, disse para a Escrivã que eu devia estar de TPM (SÍLVIA, 2021).

Da mesma forma, Olívia destaca um colega que fez uso de gestual vulgar para desvalorizá-la:

Quando fui promovida à Classe Especial, um Delegado que era concorrente disse que eu tinha conseguido porque eu “tinha o que ele não tinha” (fazendo um gesto com as mãos, imitando o órgão sexual feminino). Eu respondi na hora, disse que tinha mesmo, e que tinha também vontade de trabalhar, coisa que ele não tinha (OLÍVIA, 2022).

Como visto, as entrevistadas retrataram episódios marcantes e inquestionáveis. Todavia, reflete-se que a ausência de percepção sobre a desvalorização do trabalho da mulher, traduzida em atitudes rotineiras, é resultado de um padrão masculino fortalecido de forma tal que faz com que sua manifestação seja velada ou pouco discutida, motivo pelo qual muitas mulheres também não o reconhecem. Significa dizer que foi aventada a possibilidade de as mulheres entrevistadas terem experimentado outras situações de desvalorização menos explícitas, naturalizadas no cotidiano. A forma de tratamento relacionada ao gênero no ambiente de trabalho, demonstra que se confere características e atributos específicos, a depender da pessoa, e sobre isso, relatou Helena:

Alguns homens dizem que a gente pondera muito as coisas, questiona muito, fala demais. Os homens não gostam disso. Já ouvi isso de Chefia, “você pergunta demais, só faz o seu trabalho”. Não tem isso, de “só faz”. Mas não há cargo de comando que não possa ser ocupado por mulheres (HELENA, 2022).

Quando questionadas sobre a existência de episódios de machismo, discriminação ou assédio, responderam afirmativamente para pelo menos uma ocorrência, de forma unânime. Sandra relatou que “havia um superior que gritava com as mulheres, mas não com os homens.”, demonstrando que, para ele, os homens mereciam mais respeito. Outras situações desrespeitosas foram trazidas. Nesse sentido, Paula: “eu estava na ilha de impressão e acho que o colega não me conhecia, quando disse ‘nossa, chegou uma loirinha aqui’”; e Helena: “um

Superintendente perguntou o que estávamos fazendo lá (1991-1992), que deveríamos estar com o umbigo no fogão.” . Além de palavras diretas, percebem-se insinuações, gestos e, em caso extremo, consigna-se o relato de Olívia, de marcante violência física e psicológica:

As pessoas me xingavam de vaca, prostituta, vagabunda, um policial tentou me agredir, disse que quem cantava de galo era ele (olha a expressão!); troquei tiro com um policial que tentou me matar. Depois, ele acabou sendo morto por não pagar uma dívida de tráfico. Levei muita cantada, até no Conselho Superior. Só parou quando cheguei a determinado cargo. Um fazendeiro da região disse certa vez a um Delegado que queria me comer pra saber o gostinho de comer uma autoridade (OLÍVIA, 2022).

Um dos relatos de maior destaque diz respeito a uma entrevistada que narrou assédio sexual sofrido há alguns anos, praticado por um colega que tentou beijá-la à força. Ela detalha que, na ocasião dos fatos, se questionou internamente se de alguma forma seu comportamento pode ter contribuído para que o homem a tivesse assediado, postura comum entre vítimas de ações criminosas dessa natureza. Por fim, quando perguntada sobre as razões de não ter levado o episódio criminoso ao conhecimento de superiores ou da Corregedoria da Polícia Civil, respondeu que preferia se esquecer do ocorrido, com receio de que a divulgação fosse mais dolorosa que o enfrentamento interno: “acho que isso agora só me deixaria mais exposta”. É a chamada vitimização secundária (VIANA, 2016).

Nas palavras de Antônio García-Pablos de Molina e Luiz Flávio Gomes (2013):

A Vitimização secundária abrange os custos pessoais derivados de intervenção do sistema legal que, paradoxalmente, incrementam os padecimentos da vítima. Assim, a dor que causa a ela reviver a cena do crime ao declará-lo ante o juiz; o sentimento de humilhação que experimenta quando os advogados e o acusado culpam-na argumentando que foi ela própria que com sua conduta provocou o delito (ex. agressão sexual); o impacto traumatizante que podem causar na vítima os interrogatórios policiais, o exame médico-forense ou o reencontro com o agressor em juízo etc. (MOLINA; GOMES, 2013, p. 77).

Nesse sentido, outra entrevistada afirma que já tomou conhecimento de assédios perpetrados contra policiais femininas ocupantes de outros cargos, mas que tais episódios são subnotificados, ou seja, não chegam ao conhecimento das autoridades competentes pelo processo e julgamento dos agentes públicos. Ademais, diz acreditar que essas mulheres não acionam procedimentos correccionais devido ao receio de punições, já que a Polícia Civil é um órgão que se fundamenta na hierarquia e na disciplina, sendo o assédio sexual por vezes interpretado como um acontecimento de gravidade inferior, sem que haja a real compreensão do fenômeno estrutural fundamentado na masculinidade e virilidade que ele representa.

Em que pese a proteção da inviolabilidade sexual pelo ordenamento jurídico brasileiro, dispondo o Estado de meios para a adoção de providências por parte das vítimas, as definições da Criminologia apontam os crimes sexuais como sendo de alta incidência nas denominadas “cifras negras”, delitos ocorridos que não integram as estatísticas divulgadas. Para Nestor Sampaio Penteado Filho (2015), várias são as razões que levam as vítimas desses crimes a não os noticiar, como a vergonha ou o medo das autoridades e a inutilidade de se buscar a resolução. Assim, há indicativos de que os crimes sexuais, por questões multifatoriais, não chegam ao conhecimento dos que são investidos das funções de investigá-los, processá-los e julgá-los.

No que diz respeito a episódios de machismo ou desrespeito vertidos a essas mulheres quando já ocupavam cargos de liderança no Conselho Superior, apenas uma das entrevistadas relata não ter visto e nem vivenciado qualquer situação. As demais retratam que, se os fatos não foram a elas dirigidos, por elas já foram presenciados, mais de uma vez.

Outra entrevistada, Cecília, contou ter sido cogitada para ocupar determinado cargo de extrema confiança. Na ocasião, relata que o entrevistador demonstrou repreender o feminismo e estereotipar a policial feminina com a característica da fragilidade.

O entrevistador perguntou: “você chora sob pressão”? Eu perguntei “o senhor perguntou isso aos homens que o senhor entrevistou?” [...] Ele perguntou se eu era feminista e eu respondi que sim, mas não no conceito equivocado que a sociedade tem. Quando eu saí de lá tive a absoluta certeza de que não seria a escolhida, jamais, poderia ser a melhor candidata, mas jamais seria escolhida (CECÍLIA, 2022).

Cinco dentre as oito mulheres ouvidas consignaram em suas falas que as mulheres que ocupam cargos no Conselho Superior da PCMG precisam legitimar sua atuação, em razão de seus esforços não serem naturalmente observados. Em outros termos, disseram precisar comprovar a todo o tempo que estão desempenhando suas funções com qualidade e relevância, o que descreveram como postura exaustiva. Nesse sentido, a entrevistada Olívia relembra “trabalhava uma média de 16 horas por dia. Até pifar. Fiquei 5 dias hospitalizada por conta de estresse.”

Somada a essas questões, tem-se ainda a ideia de que o comportamento operacional das mulheres é questionável, uma vez que há a crença de que a performance masculina é esperada e presumida, enquanto a feminina deve ser atestada expressa e repetidamente. A entrevistada Beatriz afirma: “me sentia testada em outros contextos, embora minhas ideias fossem aceitas.”. No mesmo sentido, Sílvia relata: “percebo que alguns não me veem com legitimidade.”. Olívia,

por sua vez, ilustra a incessante necessidade de reafirmação de sua competência profissional, quando narra:

Homens intimados se dirigiam ao Delegado Regional perguntando se deveriam atender à intimação ‘dessa mulherzinha’. Com muito, muito, muito trabalho eu consegui respeito. Tudo era motivo para discutir minha sexualidade. Eu era quase que vilipendiada. Minha conduta era questionada a todo o tempo (sexual, afetiva etc.) (OLÍVIA, 2022).

Na mesma perspectiva foi o relato de Cecília:

Isso me impulsionou a buscar outras coisas, a provar minha capacidade. Isso é cansativo. Me sinto testada. Tem também o fato de que as pessoas vão achar o que quiserem achar. Isso é do outro, não meu. Não tem como controlar. As pessoas não querem saber o que deu certo, mas o que deu errado. O que é interessante é a derrota, a falha das pessoas. Não é diferente por aqui e no caso da mulher é pior, porque a sociedade entende que a mulher é validada por alguém (CECÍLIA, 2022).

Em continuidade, percebe-se que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e seu acesso às posições de liderança não significa tratamento equânime, mas mínima adaptação do sistema aos progressos conquistados. O machismo permeia as construções de identidade nas instituições policiais, sendo o gênero reforçado a todo o momento para os homens e neutralizado para as mulheres. Conforme relatado por Sandra, não é diferente no Conselho Superior: “a mulher nessas posições já fala mais forte e incisiva para conseguir se manter.”

É possível concluir que o modelo sociocultural serviu como subterfúgio à naturalização do fato de que predominantemente homens ocuparam cargos de chefia dentro da Polícia Civil de Minas Gerais. O cenário foi retratado pela entrevistada Helena: “é uma profissão com características machistas. Mas não há dúvidas de que o número de mulheres melhora a imagem da PCMG.”. Duas entrevistadas abordaram, ainda, o fato de que as Delegacias Especializadas são majoritariamente lideradas por Delegados de Polícias – homens –, atribuindo a essa constatação a mentalidade de valorização do masculino e a deslegitimação feminina dentre os policiais componentes dessas Delegacias. É como se a base das carreiras não chancelasse sua chefia pelo fato de ser ela feminina, em questionamento até mesmo aos princípios institucionais de hierarquia e disciplina. É o que Júlia aponta em sua fala.

Nos (Departamentos) Especializados, as mulheres não se candidatam porque têm medo de não serem legitimadas pela base. A mulher ainda tem receio porque a Polícia é tradicionalmente machista e o mineiro também é machista. E a própria mulher tem isso, a autossabotagem. Medo de não dar conta. Acho que uma mulher forte nessas

chefias é legitimada pela base, sim. Mas, com certeza, se os homens são bons ela tem que ser excelente (JÚLIA, 2022).

É interessante pontuar que quatro entrevistadas responderam sobre a questão da beleza e/ou aparência como elemento de interferência na carreira das policiais, nesse sentido, Cecília relata sua experiência pessoal: “A aparência sempre foi uma questão. Ela pode abrir portas, mas não sustenta uma carreira como a minha.”.

Nesse contexto, outra das entrevistadas menciona que ouviu dizer sobre uma colega que, para ser promovida, se relacionava sexualmente com pessoas que eventualmente tivessem influência na instituição. A entrevistada questiona a veracidade da fala e relata que o diálogo foi pautado por palavras consideradas vulgares. No mesmo sentido, o posicionamento de Sílvia:

O poder vai se delineando. A masculinidade tóxica não está apenas na figura do homem. Nós vemos isso claramente em mulheres que ocupam postos de poder. Quanto às mulheres ocuparem posições fazendo uso de seus atributos, sim. Conheço Delegadas e Investigadoras. O homem se tem um que destoa ele não leva o todo. Com a gente é o contrário sempre (SÍLVIA, 2022).

Em seguida, a entrevista se volta ao olhar da vida multitarefas da mulher policial para extrair a experiência prática de conciliar a carreira em si, que impõe muitas responsabilidades e uma árdua rotina de trabalho com os outros segmentos da vida pessoal. Nesse campo, Beatriz, relatou que o intenso volume de trabalho atrapalhou suas experiências maternas e que, por isso, sentiu-se culpada e ansiosa em diversos momentos.

Acho que o que nos limita muito é o seguinte: a questão familiar, por sermos mães, temos uma jornada que é muito mais do que dupla. Como o papel mãe e esposa interfere diretamente na progressão, no crescimento profissional, me sinto culpada por não ter dado a assistência aos meus filhos e ao meu marido; acho que desenvolvi ansiedade. Me sinto incompleta como se não tivesse feito meu papel de mãe de forma correta. O excesso do trabalho me traz isso (BEATRIZ, 2022).

Desse modo, levando em consideração o exposto pelas entrevistadas, ponto relevante a se refletir é o fato de que tanto a maternidade como a carreira policial são atribuições de extrema exigência e altíssima demanda; conciliá-las com sucesso, pois, não é tarefa simples, como demonstra Beatriz ao tratar do assunto: “Eu acho que é muito cobrado socialmente. A responsabilidade pela educação dos filhos é feminina. Pela saúde, também. As principais decisões em relação às crianças dizem respeito às mulheres, a gente internaliza isso.”.

Uma entrevistada pontuou que a maternidade influencia na ascensão profissional, no sentido de que a trajetória se torna ainda mais difícil que a seguida por mulheres que não são

mães. Foram levantadas questões como licença-maternidade e negativa de oportunidades profissionais em nome do bem-estar dos filhos. Nesse sentido, segundo relato de Olívia: “Sobre licença-maternidade, tive uma grande discussão com um Deputado. Ela tem que ser computada como tempo de trabalho. Ela não pode pagar pelo fato de ter gerado mais um ser e ficar atrasada.”

De modo geral, retrataram que a realidade do excesso de afazeres atribuídos e desempenhados pelas mulheres não é exclusiva das policiais, porque observam que todas as mulheres, de alguma forma, sentem-se sobrecarregadas pelos múltiplos deveres e cobranças, o que afeta em suas condições físicas, mentais e emocionais. Cecília conclui: “As mulheres estão todas no mesmo barco. O que ‘pegue’ talvez na polícia é a natureza da atividade policial, penosa, traz um gasto emocional muito grande. Esse estado de alerta permanente.”

A discussão abordada no capítulo anterior evidencia a chamada divisão sexual do trabalho, que se conceitua como sendo a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mas para, além disso, exerce um papel fundamental de sobrevivência da relação social entre os indivíduos. Essa maneira padronizada histórica e socialmente tem o formato bifurcado: homens na esfera produtiva e mulheres na esfera reprodutiva. Tal separação constitui a limitação do gênero ao sexo biológico, uma vez que as funções do homem têm maior valor social; portanto, é o cenário que reduz as práticas sociais a “papéis sociais” sexuados que remetem ao destino natural da espécie (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Ainda conforme Hirata e Kergoat (2007), essa forma particular da divisão sexual – e social – do trabalho tem dois princípios norteadores, quais sejam: o princípio de separação, que preconiza existirem trabalhos para homens e trabalhos para mulheres e o princípio hierárquico, pelo qual se extrai que o trabalho do homem tem mais valor que um trabalho feminino.

Nesse sentido, reflete-se sobre o ponto 15 da Conferência de Pequim (PEQUIM, 1995): a verdadeira igualdade na distribuição das responsabilidades familiares entre homens e mulheres e sua harmônica associação são fundamentais para seu próprio bem-estar e de suas famílias, como também para a consolidação da democracia. Ou seja, percebe-se que a sobrecarga feminina, além de ser algo naturalizado socialmente, é um fator de impacto em toda a sociedade. Ao se analisar o núcleo familiar, na medida em que as mulheres vão ingressando com mais força em posições de poder nas esferas de trabalho, seus afazeres domésticos, familiares e sociais não são redistribuídos, de modo que a concentração de deveres ocasiona o excesso de responsabilidades.

Por esse ângulo, o agente multitarefas e a conciliação entre os eixos da vida familiar e da vida profissional se mostram como uma política fortemente sexuada, porque certifica que homens e mulheres não são iguais perante o trabalho profissional, porquanto define implicitamente uma única pessoa que deve se submeter a tantas funções: a mulher. As razões de permanência da atribuição do trabalho doméstico às mulheres continua sendo um grande problema, mesmo no cenário de modernização e reconfiguração das relações sociais pautadas no gênero, visto que é uma prática tão enraizada que até mesmo as mulheres que são plenamente conscientes da opressão e da assimetria social continuam a se responsabilizar pelas tarefas domésticas (HIRATA; KERGOAT, 2007). Aqui, significa dizer que mesmo quando há delegação do trabalho, há responsabilidade feminina pela gestão do lar. Em outras palavras, as mulheres não se libertam dos afazeres da casa e da vida em família (trabalho não remunerado), permanecendo a responsabilidade com as atribuições externas (trabalho remunerado). Trata-se de equação de difícil solução.

No que diz respeito à influência do relacionamento – conjugal – na carreira, foi perguntado se sua existência impacta ou de alguma forma valida a atuação profissional. Nessa oportunidade, verifica-se que a forma como a pergunta foi internalizada pelas entrevistadas resultou em respostas tão diferentes quanto interessantes.

Três entrevistadas afirmaram espontaneamente que o fato de serem casadas valida de alguma forma suas ações, legitimando suas decisões profissionais e os parâmetros de conduta sexual aos olhos de terceiros. Em outros termos, por não serem solteiras, suas decisões seriam vistas como mais respeitáveis. Nesse sentido, Sílvia correlaciona seu casamento e seu trabalho da seguinte forma: “Minha ascensão tem muito dele, de me ajudar, de dar toque, uma relação saudável. Mas é um fato, eles legitimam sim.”

Fazendo um recorte em relação às cinco entrevistadas que já se casaram em algum momento de suas vidas com homens policiais, após perguntadas, tais mulheres relataram que tal fato chancelou de algum modo suas performances como profissionais, mesmo que os homens com quem se relacionam ou se relacionaram ocupem cargos inferiores na hierarquia institucional. É como relata Beatriz: “Eu me senti sexualmente legitimada depois que me casei com um policial. Como se ele chancelasse minhas decisões e como se eu tomasse essas decisões de acordo com os afetos e desafetos dele, por exemplo.”

A resposta da entrevistada Paula demonstra que há um paradigma de que o respeito não é espontâneo, porque depende da forma como a mulher se porta, e que há diferenciação no tratamento dispensado às servidoras casadas e às solteiras. Sobre relacionamento estável: “Inibe

o assédio. Me casei muito jovem, no início da carreira. Também vai da postura de cada um, da forma que você se coloca, se traja, se comporta.”. E acrescenta: “Mas, repito, não é na Polícia Civil. É na sociedade. Sua postura é o limite.”.

Noutro norte, em compreensão mais pessoal da pergunta, as entrevistadas afirmaram que um relacionamento exitoso traz segurança e estabilidade emocional, o que, de certa forma, colabora para que tenham melhor desempenho em suas funções. Em posição diversa, uma entrevistada afirmou que o relacionamento conjugal pode trazer prejuízos para a carreira, no sentido de que ela percebe que as mulheres casadas se limitam a determinados avanços para poderem acompanhar seus maridos.

Um dos objetivos da entrevista era extrair a compreensão das entrevistadas diante de todos os elementos até então colocados – trajetória, machismo, desafios, sobrecarga, maternidade, relacionamento, ambiente profissional etc. –, correlacionados aos resultados psicológicos que esses estímulos podem causar. Assim, foram questionadas sobre eventuais episódios ou sensações de autossabotagem, em alusão à síndrome da impostora. Nesse ponto, algumas entrevistadas relacionaram a autossabotagem com os sentimentos de insegurança, medo e necessidade de aprovação. A percepção de Sandra sobre si mesma a levou a reconhecer e afirmar o que a autossabotagem lhe despertou “baixa autoestima, acabo por me justificar e me depreciar muito.”.

Nesse contexto, vale ressaltar que a síndrome da impostora, por vezes, sequer é percebida pela pessoa que a experimenta, uma vez que se caracteriza pelo sentimento de dúvida e distorcida percepção de suas próprias conquistas, mesmo com evidências contrárias. Significa dizer que quem apresenta essa síndrome acaba por atribuir êxitos a fatores externos e não ao seu próprio mérito e suas habilidades (SIMON; CHOI, 2018). Conclui-se, assim, que a síndrome da impostora não se limita à sensação de fraude, mas também se manifesta em sentimentos negativos como cansaço, exaustão, ansiedade, depressão e outros indicadores de saúde mental. Dentre todas, apenas uma entrevistada afirmou que não passou por processos de autossabotagem durante os anos de vida profissional.

Noutro norte, ao abordarmos o tema “representatividade”, todas as entrevistadas reconhecem que o número de mulheres que hoje ingressa nas carreiras policiais aponta marcante avanço, tendo Sílvia destacado a lembrança positiva de ter visto a primeira mulher a alcançar um cargo no Conselho Superior da PCMG. Sílvia também reconhece a importância de mulheres que atingem cargos mais altos buscarem caminhos de oportunidade para as demais policiais.

Outrossim, Cecília contribui com a informação de que a instituição tem tentado abarcar questões de gênero em suas práticas e processos, percebendo progressos principalmente com a presença feminina massiva nos novos concursos, já que mulheres mais jovens têm uma consciência maior e estão menos propensas a permanecerem silentes em ambientes machistas e diante de práticas discriminatórias, demonstrando que a representatividade no Conselho Superior é fundamental nesse processo. Em análise complementar, Helena ratifica a mencionada tarefa das policiais que têm êxito na carreira, aduzindo que: “a mulher que chega a um posto de comando deve abrir as portas para as outras. Ela tem essa responsabilidade.”.

Nesse sentido, a análise principal da pesquisa, que trata da desproporção numérica entre homens e mulheres na história do Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais é somada à percepção das entrevistadas quanto aos entraves existentes à efetiva pluralidade de gênero na instituição. Nesse aspecto, conclui-se que os obstáculos são multifatoriais, todos relacionados à desigualdade de gênero estrutural em nossa sociedade e a um ideal de masculinidade hegemônica, o que se percebe com a conclusão de Olívia: “Tudo foi cunhado ao perfil de macho, de musculatura, de força bruta, de truculência. E mulher é mais honesta. Mulher, na maioria das vezes não negocia, não transige”. No mesmo tom, o relato de Beatriz: “As mulheres no Conselho têm um perfil ‘direto’, apresentam características normalmente chamadas de masculinas. As mulheres têm que fazer e mostrar que fizeram, não apenas fazer. Tive que ouvir frases preconceituosas de mulheres.”.

Duas das entrevistadas alegaram que muitas mulheres recebem propostas para ocupar determinados cargos de poder e confiança na instituição, mas não aceitam em razão do estilo de vida decorrente dessas posições, que pode influenciar diretamente na criação dos filhos, na distância do ambiente doméstico e nas relações conjugais. Ponto digno de nota é que, os homens, ao receberem os mesmos convites, dificilmente ou quase nunca os recusam, mesmo também sendo pais e mantendo relacionamentos estáveis.

As entrevistadas reconhecem a inexistência de projetos institucionais que fomentem a ascensão da carreira das mulheres policiais civis. Uma das entrevistadas comenta que o Projeto de Lei que tramita na Assembleia Legislativa pode trazer formas mais justas de promoção, reconhecendo que a gestão feminina é de alta qualidade; entretanto, as policiais precisariam estar disponíveis para isso. Nesse sentido, é interessante ressaltar que a entrevista e o tema tratado despertaram o interesse em Cecília, mulher com alto poder decisório na PCMG:

(Entrevistadora) – A senhora tem conhecimento de projetos que fomentem a ascensão de mulheres? Acha que projetos nesse sentido são necessários?

(Cecília) – Não temos, mas deveríamos fazê-lo. Vou pensar sobre inclusive em relação a este trabalho.

A percepção geral, no entanto, é de que a ascensão na carreira carrega outras questões que exigem que o profissional, homem ou mulher, esteja naquele momento mais focado na atuação profissional que na vida pessoal e que o processo seletivo traz critérios mais justos, viabilizando as possibilidades de escolha entre reais candidatos e candidatas e trazendo um ponto de partida ao equilíbrio entre os gêneros.

O que acho que dificulta é que você tem que ocupar vários cargos. É questão de estilo de vida. A escolha de cada um. Percebo que é mais difícil as mulheres quererem essas posições. (JÚLIA, 2022)

A existência de projetos, regulamentos e leis que incentivem e ampliem o progresso profissional das mulheres revelou-se de extrema necessidade, ao passo que se verifica que tais garantias não são salvaguardas espontâneas. Representa esteio à afirmação o artigo 8º da Convenção de Belém do Pará (ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS, 1994), que demonstra a importância de se modificar os padrões sociais e culturais de conduta de homens e mulheres e impõe a formulação de programas formais e não formais adequados a todos os níveis do processo educacional, almejando exterminar preconceitos, costumes e todas as outras práticas baseadas na premissa da inferioridade – ou superioridade – de qualquer dos gêneros ou nos papéis estereotipados para o homem e a mulher que legitimem ou incrementem a violência contra a mulher.

Ao final, foi aberto o espaço para que as entrevistadas aconselhassem as mulheres policiais que almejam o crescimento profissional e, em maior escala, a ascensão ao Conselho Superior da PCMG em algum momento de suas vidas profissionais. Nessa ocasião, sororidade, união e empatia foram citadas reiteradas vezes, de modo a fortalecer a diversidade dentro do ambiente policial, em reafirmação às convicções de que as policiais femininas são tão capazes quanto os homens e, por isso, devem se manter firmes, com postura e propósito institucionais. Uma das entrevistadas afirma que a sociedade ideal seria aquela em que esse tipo de discussão não se justificasse, e que as pessoas fossem determinadas e escolhidas profissionalmente por sua capacidade e força de trabalho, não por seu gênero, orientação sexual, raça ou qualquer atributo não estritamente relacionado ao desempenho profissional.

5 CONCLUSÃO

A discussão central da pesquisa aborda um panorama sobre questões de gênero na atuação profissional, com destaque para a presença das mulheres ocupando cargos no Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais, seguida da constatação de que, historicamente, este foi predominantemente composto por homens. No estudo, percebeu-se como o cenário atual foi impactado pela hegemonia da masculinidade socialmente construída. O ingresso das mulheres em instituições policiais significou um grande avanço para a diversidade de gênero no contexto profissional, uma vez que, por suas atividades precípuas, que envolvem o contato com o combate à criminalidade, o uso legítimo da força e de armas, sempre foram práticas relacionadas às noções de masculinidade e virilidade.

Após as diversas reflexões expostas e os demonstrativos históricos colocados, analisadas as perspectivas pelos documentos internacionais mencionados, percebe-se que a notória assimetria entre os gêneros tem sido alvo de discussões e debates em todos os âmbitos. Com isso, as instituições de trabalho tradicionalmente dedicadas aos homens e por eles moldadas também são objeto de reflexão crítica, com tendência ao questionamento da visão tradicional de reconhecimento de competências ligado à identidade masculina, viril e de poder resultante da própria constituição biológica sexual.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho muitas vezes traduz, paradoxalmente, exclusão, visto que não raramente ocupam funções menos estratégicas. Ainda que atinjam determinados cargos (p. ex., Delegada de Polícia), as mulheres encontram dificuldades e obstáculos não oponíveis aos homens para que alcancem patamares mais elevados em processos de promoção e oportunidades diversas. Assim, no âmbito policial, ainda que mulheres e pessoas de gêneros diversos do masculino consigam ingressar na instituição por meio de concurso público, representando suposta igualdade, encontram empecilhos quando os assuntos são ascensão funcional e assunção dos cargos de liderança.

Ainda sobre o advento do concurso público e o crescente interesse das mulheres em ingressarem nos quadros da PCMG – e, posteriormente, ascenderem na carreira por meio da ocupação de posições de liderança e comando –, percebe-se que a discreta pluralidade nesses cargos foi paulatinamente conquistada e aceita após marcante resistência. Entretanto, ainda que os avanços sejam consideráveis, as barreiras enfrentadas para o alcance de tais posições são reais e foram constatadas pelas falas das mulheres entrevistadas.

A quebra de paradigmas não se limita à dualidade mulher/homem, mas se relaciona, sim, às questões de gênero de forma geral, visto que os fatores históricos, sociais e culturais perfazem as tais barreiras que dificultam ou impedem que a diversidade de gênero seja uma realidade duradoura no Conselho Superior e nos postos de comando da PCMG. Significa que o debate entabulado nesta pesquisa desperta reflexões gerais e específicas que correlacionam o perfil da própria sociedade com o perfil da instituição policial observada. Dessa forma, verifica-se que o machismo é um fator que permeia a instituição em diferentes aspectos, tanto quando observada de forma externa – relacionando-se com a sociedade e com a política – como quando observada internamente – ao constatar que a performance do policial homem é supervalorizada quando comparada à da policial feminina. Tanto é verdade que o referencial bibliográfico utilizado nesta pesquisa é chancelado pela experiência prática demonstrada pelas entrevistadas, sendo possível extrair que, ainda que as mulheres alcancem a oportunidade de integrar a instituição, devem empreender esforços superiores aos masculinos para que sejam reconhecidas e valorizadas em condições semelhantes às dos homens policiais.

Nesse sentido, é primordial reconhecer que a desigualdade de gênero se faz presente e que a ruptura com esses padrões no ambiente da PCMG é algo não natural, no sentido de que a liderança feminina ainda não é vista como algo comum ou corriqueiro pela maioria dos integrantes da instituição. Para que seja possível viabilizar condições equânimes para que mulheres ocupem seus espaços no Conselho Superior, as questões de gênero na ascensão da carreira da policial civil devem ser enfrentadas sob múltiplos olhares. Essas condições, por sua vez, decorrem da combinação de aspectos profissionais e pessoais, que englobam desde a desconstrução do padrão socialmente fixado até a efetiva implementação de projetos e políticas que propiciem circunstâncias igualitárias no desempenho do trabalho.

De mais a mais, esclareceu-se que os direitos das mulheres são internacionalmente reconhecidos como direitos humanos, não se tratando somente de obedecer aos direcionamentos de igualdade previstos na Constituição Federal e legislação nacional, como também de efetivar os compromissos com os quais o País se obrigou diante do cenário externo, no sentido de assegurar a plena implementação dos direitos humanos das mulheres como parte inalienável, integral e indivisível de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais.

Incontestavelmente, tais direitos e medidas são extensíveis a todos os gêneros, não apenas às mulheres, uma vez que a sexualidade não necessariamente se revela como binária e não se limita ao espectro biológico como critério ou condição de pertencimento às instituições. No mesmo sentido, a observância das políticas raciais e de gênero também não o são,

traduzindo-se em construções sociais fundamentadas na característica da historicidade dos direitos humanos, que precisam ser formal e informalmente desmistificadas. No caso das instituições policiais, destacadamente com o recorte trabalhado nesta pesquisa, ficou ainda mais nítida a desigualdade no tratamento interno e externo, por se considerar um trabalho que, em sua essência, lida com tensões, decisões críticas, criminalidade, violência e problemas considerados incompatíveis com a fragilidade socialmente atribuída ao feminino.

Por derradeiro, conclui-se que ainda são muitos os obstáculos existentes e que o aumento do número de mulheres no Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais, embora incipiente, é de grande valia e anuncia representatividade. Mais que chancela de sucesso profissional interno de cada profissional que alcança a posição, retrata em sua essência as verdadeiras conquistas relativas ao gênero no ambiente de trabalho e autentica o avanço na redução das desigualdades de gênero, sobretudo por se tratar de uma instituição tecida pelo masculino e expressa em símbolos e hábitos que atrelam os princípios de hierarquia e disciplina aos atributos masculinos de força e virilidade.

Dessa forma, ao se questionar o machismo estrutural, que fornece os pressupostos ideológicos por meio dos quais a instituição organiza suas ações, apresenta-se um novo modelo – plural e equânime – a ser debatido e implementado quanto ao desempenho das funções de poder policial. A análise crítica dos fatores que obstaculizam a ascensão feminina às posições de liderança na Polícia Civil desmistifica os conceitos consolidados e contribui para a evolução do debate sobre a igualdade de gênero na sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ACADEPOL – Academia de Polícia Civil de Minas Gerais. **A Acadepol: História**. Belo Horizonte, MG: Polícia Civil de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://acadepol.policiacivil.mg.gov.br/pagina/historia>. Acesso em: 08 mai. 2022.
- ALMEIDA, Miguel Vale de. Gênero, masculinidade e poder: Revendo um caso do Sul de Portugal. **Anuário Antropológico**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 161–189, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/anuarioantropologico/article/view/6602>. Acesso em: 22 ago. 2022.
- ALVES, Devair de Brito. **Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre a força de trabalho feminina**. Salvador: Dankat, 1997.
- ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. **Understanding gender in organizations**. London: Sage, 1997.
- ANTUNES, Rogéria. **Policiais femininas: contradições no universo feminino**. 1992. Dissertação (Mestrado) – UNESP, São Paulo, Araraquara, 1992. Disponível em: <https://www.aopp.org.br/mulheres-policiais-militares-65-anos-de-historia-realizacoes-e-conquistas-em-sao-paulo/>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SÃO PAULO. 2009. Disponível em < <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=269194>> acessado em 02 de setembro de 2022.
- BALKIN, Jack M. **Constitutional redemption: political faith in an unjust world**. Cambridge: Harvard University Press, 2011.
- BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. A polícia em transição: O modelo profissional burocrático de policiamento e hipóteses sobre os limites da profissionalização das polícias brasileiras. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v.4, n.1, pp. 65-96, jan/fev/mar 2011.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.
- BETIOL, Maria Irene Stocco. **O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida**. 1998. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 1998.
- BETIOL, Maria Irene Stocco. Ser administradora é o feminino de ser administrador? *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 24, 2000, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: Enanpad, 2000. 1 CD-ROM.
- BITTENCOURT, Sônia Regina Vasconcellos. **A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de sete anos, durante a ausência materna**. 1980. 75f. Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1980.

BITTNER, Egon. **The functions of police in modern society**. New York: Jason Aronson, 1975.

BONELLI, Maria da Glória *et al.* Profissionalização por Gênero em Escritórios Paulistas de Advocacia. **Tempo Social Revista de Sociologia da USP**. São Carlos, v. 20, n. 1, p. 265-290, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: Sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papyrus, 2010.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. **Habeas Corpus Nº 497.226 - RS (2019/0065773-1)**. Relator: Min. Rogério Schietti Cruz. Impetrante: Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul. Impetrado: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Diário de Justiça Eletrônico** 13 mar.2019 Conjur, 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/stj-determina-transferencia-travesti.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2022.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. Medida Cautelar na arguição de descumprimento de preceito fundamental 527 Distrito Federal. Relator: Min. Roberto Barroso. **Diário de Justiça Eletrônico**. Brasília, DF, STJ, 24 de ago. 2001. Portal STF, 2001. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=15345975525&ext=.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 1.973 de 1º de agosto de 1996**. Promulga a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, concluída em Belém do Pará, em 9 de junho de 1994. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1996/d1973.htm. Acesso em: 14 jun. 2022.

BRETAS, Marcos Luiz. Observação sobre a falência dos modelos policiais. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v.9, n. 1, mai. 1997.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10, 1996. Caxambu, MG, **Anais [...]**, Belo Horizonte: ABEP, 1996.

BUTLER, Judith P. **Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade**. 13 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CALAZANS, Márcia Esteves. Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 142-150, 2004.

CAPELATO, Maria Helena Rolim. **Multidões em Cena: Propaganda Política no Varguismo e Peronismo**. Campinas: Papyrus, 1998.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n.3, p.01-25, 2010.

CARELLI, Maria Izabel Buitor. A Mulher e seu Ingresso nas Carreiras Policiais Civis. **Arquivos da Polícia Civil**, v.35, p. 203, 2º sem. 1980.

CARVALHO, José Murilo. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

CATONNÉ, Jean-Philippe. **A sexualidade, ontem e hoje**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001. 120p.

CECCARELLI, Paulo Roberto. A Construção da Masculinidade. **Percursos: Revista de Psicanálise**. p.49-56, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Campus Elsevier, 2004.

CLANCE, Pauline. Rose; IMES, Suzanne. Ament. The impostor phenomenon in high-achieving women: Dynamics and therapeutic interventions. **Psychotherapy: Theory, Research and Practice**, v.15, p.244-247, 1978.

COCKBURN, Cynthia. **Brothers: Male Dominance and Technological Change** London: Pluto, 1991. "We choose not to compete': The 'Merit' Discourse in the Selection Process, and Asian and Asian American Men and their Masculinity." *In*: CHENG, C. (Ed.). **Masculinities in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO (CITE). **Manual de formação de formadores/as em igualdade de oportunidades entre mulheres e homens**. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Deep, CID, 2003.

CONNELL, Robert W. **Masculinidade hegemônica: repensando o conceito**. Hegemonic masculinity: rethinking the concept. 1997.

CONNELL, Robert W; WOOD, Julian. Globalization and business masculinities. *In*: **Men and Masculinities**, Sage Publications, v. 7, n. 4, Apr. 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Agenda 2030 no Poder Judiciário: Comitê Interinstitucional**. Relatório preliminar do Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018. 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/06/1Relatorio_Seminario_de_Apresentacoes_dos_Trabalhos_do_Comit_e_dos_ODS.pdf. Acesso em 14 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero 2021**. Grupo de Trabalho instituído pela Portaria CNJ n. 27, de 2 de fevereiro de 2021. Brasília: Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-18-10-2021-final.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2022.

CORRÊA, Sonia Onufer *et al.* **Princípios de Yogyakarta**. Princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de

gênero. Yogyakarta, 2006. Disponível em http://www.clam.org.br/uploads/conteudo/principios_de_yogyakarta.pdf. Acessado em 14 jun. 2022.

CORRÊA, Vanessa Pitrez de Aguiar. O Papel da Polícia Judiciária no Estado Democrático de Direito. **Revista CEJ**, Brasília, Ano XII, n.43, p. 16-21, out. /dez. 2004.

COSTA, Ana Alice *et al.* (org.). **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Cláudia Moretto- Piacere in arte, 2004. 144 p.

D'ARAÚJO, Maria Celina. Pós-modernidade, sexo e gênero nas Forças Armadas. **Security and Defense Studies Review**, vol.3, nº.1, 2003. Disponível em: <http://www3.ndu.edu/chds/journal/index.htm>. Acesso em: 16 mai. 2022.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUTRA, Eliana Regina de. **O Ardil Totalitário: imaginário político no Brasil dos anos 30**. Rio de Janeiro/ Belo Horizonte: Editora da UFRJ/Editora da UFMG, 1997.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

ELIAS, Norbert. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

FARIAS JUNIOR, Elson Pereira de *et al.* **A polícia civil do estado do Amazonas**. 2013. Trabalho acadêmico (Curso de Segurança Pública e do Cidadão). Universidade do Estado do Amazonas – Escola Superior de Ciências Sociais, Manaus, 2013.

Fazendo gênero? A antropologia da mulher no Brasil. In: COSTA, Albertina, BRUSCHINI, Cristina (orgs). Uma questão de gênero. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, p. 93-126. **HELLER, Agnes**. 1970.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. **Curso de Direito Constitucional**. 10. ed. Salvador: JusPodivm, 2015.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.1. p.55-72, 2006

FERNANDES, Maria Bernadete. A Mulher no Funcionalismo Público. **Arquivos da Polícia Civil**, vol. II, 2º Semestre, 1941, p. 447.

FERREIRA, Virgínia. **Relações sociais de sexo e segregação do emprego: uma análise da feminização dos escritórios em Portugal**. Coimbra, 2003.

FILHO, Nestor Sampaio Penteado. **Manual Esquemático de Criminologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

FIRMINO, Flavio Henrique, PORCHAT, Patricia. **Feminismo, identidade e gênero em Judith Butler**: apontamentos a partir de “problemas de gênero”. Disponível em **Rev. Bras. Psicol. Educ.**, Araraquara, v.19, n.1, p. 51-61, jan./jun. 2017. <<https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/10819/7005>> Acesso em: 27 abr. 2022.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

FRASER, Nancy. **Reconhecimento sem Ética?** São Paulo: Lua Nova, 2007. 108p.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **História da Polícia Civil de Minas Gerais**: a instituição ontem e hoje. Belo Horizonte: FJP, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi. **Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho**. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GREIG, Alan. Political connections: men, gender, and violence. **Working Paper**. n. 1. Texto masculinidade e violência, 2001.

GUIMARÃES ROSA, João. **Sagarana**. Rio de Janeiro: Editora Universal, 1946.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re)pensando a pesquisa jurídica**: teoria e prática. 4. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.

HAGEN, Acácia Maria Maduro. **O trabalho policial**: estudos da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul. São Paulo: IBCCRIM, 2006.

HEILBORN, Maria Luiza. Dois é par: gênero e identidade social em contexto igualitário. *In*: **Dois é par: gênero e identidade sexual em contexto igualitário**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

HENDERSON, Patricia Araujo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel As Souza. Barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, 2012.

HIRATA, Helena. Divisão sexual do trabalho: novas tendências e problemas atuais. *In*: FUNDAÇÃO SEADE. **Gênero no mundo do trabalho**. São Paulo: Ellus, 2000.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo. v. 37, n. 132, 2007.

HISTÓRIAS de coragem e determinação: destaques em suas corporações, elas revelam conquistas profissionais. **Jornal O Tempo**. 18 out.2009. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/cidades/historias-de-coragem-e-determinacao-1.614998>. Acesso em: 25 abr. 2022

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

HOLLANDA, Cristina Buarque de. **Polícia e direitos humanos**. Editora Revan. 1994.

HOLLOWAY, Thomas H. **Polícia no Rio de Janeiro**: repressão e resistência numa cidade do século XIX. Tradução de Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1997.

KAKAR, Suman. Gender and police officers' perceptions of their job performance: an analysis of the relationship between gender and perceptions of job performance. **Criminal Justice Policy Review**, v. 13, n. 3, p. 238-256, 2002.

KERGOAT, Danièle. Divisão Sexual do Trabalho e Relações Sociais de Sexo. In: EMÍLIO *et al.* (org.). **Trabalho e Cidadania Ativa para as Mulheres**: desafios para as Políticas Públicas. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2003.

LE FEUVRE, Nicky Le; LAPEYERE, Nathalie. (2005), Les 'scripts sexuels' de carrière dans les professions juridiques en France. **Knowledge, Work & Society**, v.1 n.3, p.101- 126, 2005.

Lei n.º 261, de 3 de dezembro de 1841. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim261.htm> acessado em 02 de setembro de 2022.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LESSA, Marcelo de Lima. A história da mulher na polícia bandeirante. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 23, n. 5364, 9 mar. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/64539>. Acesso em: 6 nov. 2019.

LIMA, Mirian. Assumpção E. **A major da PM que tirou a farda**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

LISTGARTEN, Silvia Caroline. **Diagnóstico identitário da Policial Militar Feminina na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CSAP, 2002. (Monografias premiadas, 2)

LOPES, Marta Júlia Marques; MEYER, Dagmar Estermann; WALDOW, Vera Regina. **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 41-51.

LOURENÇO, Fabiana Pirotta Camargo. **O condicional evidencial no gênero jornalístico**. São Carlos: UFSCar, 2016.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação. *In: Guacira Lopes Louro. Uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MARINHO, Karina R. Leite. **As Organizações Policiais e os processos de transição entre modelos**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARINHO, Karina R. Leite. **Mudanças Organizacionais na Implementação do Policiamento Comunitário**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

MARTINS, José de Souza. **Fronteira: a degradação do outro nos confins do humano**. São Paulo: Contexto, 2009.

MATTOS, Amana Rocha.; Cidade, Maria Luiza Rovaris. Para pensar a cis heteronormatividade na psicologia: lições tomadas do transfeminismo. **Periódicus**. Salvador, v.1, n.5, p. 23-31, jun. 2016.

MEDEIROS, Mateus Afonso. Aspectos Institucionais da Unificação das Polícias no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v.47, n° 2, p.271-296, 2004.

MENDES, Soraia da Rosa. **Criminologia feminista: novos paradigmas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MEYER, Dagmar Estermann. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. *In: Rio de Janeiro: Garamond, 2004.*

MINAS GERAIS. **Fala dirigida a Assembléia Legislativa Provincial de Minas Gerais pelo Presidente da província**. Ouro Preto, 1837. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/21041/1/Falla%20dirigida%20ALPMG%201837.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2021.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar 129 de 08 de novembro de 2013**. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LCP&num=129&ano=2013>). Acesso em: 27 ago. 2021.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5456 de 16 de dezembro de 1969**. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1969. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=5406&comp=&ano=1969&texto=original>. Acesso em 27 ago. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. *In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Liliana Carneiro. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) -Faculdade de Economia e Finanças - IBMEC. Rio de Janeiro, RJ, 2006.

MOLINA, Antônio García-Pablos de; GOMES, Luiz Flávio. **Criminologia.** 8 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

MOREIRA, Rosemeri. **Entre o mito e a modernidade: a entrada de mulheres na Polícia Militar do Paraná.** Guarapuava: Unicentro, 2016.

MOREIRA, Rosemeri. Virilidade de o corpo Militar. **História: Debates e Tendências.** v. 10, n. 2, p. 321-335, 2011.

NADER, Maria Beatriz. **A condição masculina na sociedade.** Dimensões: Revista de História da. UFES, Vitória, n. 14, p. 461-480, 2002.

NETO, Otávio Cruz. O Trabalho de Campo como Descoberta e Criação. *In:* MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NEVES, Magda de Almeida. Sociedade e cultura, v. 9, nº 2. **Trabalho e Gênero: Permanências e Desafios.** 2006. P. 257-265.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher 1995.** Pequim: ONU, 1995. Disponível em http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf, Acessado em: 20 jun. de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos 1948.** Paris: ONU, 1948. Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acessado em: 17 jun. de 2022.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Convenção interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher, “Convenção de Belém do Pará”:** Adotada em Belém do Pará, Brasil, em 9 de junho de 1994, no Vigésimo Quarto Período Ordinário de Sessões da Assembleia Geral. Disponível em: <http://www.cidh.org/basicos/portugues/m.belem.do.para.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.

PAOLI, Maria Célia Pinheiro Machado. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. *In:* LOPES (org.). **Cultural e identidade operária.** Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985;

PATEMAN, Carole. **Participation and Democratic Theory.** New York: Cambridge University Press, p. 16/17. 1993.

PATZAK, Alexandra; KOLLMAYER, Marlene; SCHOBER, Barbara. Buffering impostor feelings with kindness: The mediating role of self-compassion between gender-role orientation and the impostor phenomenon. **Frontiers in Psychology**, v.8, p.1-12, jul.2017.

PELA primeira vez na história, uma mulher é nomeada Chefe da Polícia Civil de MG: Andrea Vacchiano substitui Wanderson Gomes, que ficou 11 meses no cargo. **R7 Minas Gerais**, Minas Gerais, 19 nov. 2015. Disponível em: <https://noticias.r7.com/minas-gerais/pela-primeira-vez-na-historia-uma-mulher-e-nomeada-chefe-da-policia-civil-de-mg-19112015>. Acesso em 27 de abril de 2022.

PEREIRA, M. D. (Ed.). **Polícia feminina: novo horizonte na PM**. Belo Horizonte: Santa Edwiges, 1981. 50 p.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Carreiras**. Belo Horizonte, MG: Polícia Civil de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/carreiras>. Acesso em: 08 jun. 2022.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Estrutura Organizacional: Quem é quem - Conselho Superior da Polícia Civil de Minas Gerais**. Belo Horizonte, MG: Polícia Civil de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://policiacivil.mg.gov.br/pagina/quem-e-quem>. Acesso em: 27 abr. 2022.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Institucional**. Belo Horizonte, MG: Polícia Civil de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/pagina/institucional>. Acesso em: 08 jun. 2022.

POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS. **Organograma**. Belo Horizonte, MG: Polícia Civil de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/organograma>. Acesso em: 08 jun. 2022.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In *Novas perspectivas na administração de empresas*. Rodrigues Suzana, B e Cunha, Miguel, P. São Paulo, Ed. Iglu, 2000.

PUPPIM, Andréa Brandão. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ, Bila (Orgs.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. SP: Fundação Carlos Chagas, 1994. p. 13-36

RAGO, Magareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, Mary Del (Org.). **História das Mulheres no Brasil**. p. 578-606, 10.ed. São Paulo: Contexto, 2013.

RAGO, Margareth. As mulheres na Historiografia Brasileira. In: SILVA, Zélia Lopes (Org.). **Cultura Histórica em Debate**. São Paulo: UNESP, 1995.

REVISTA DA SEMANA, nº 45, ano19. Rio de Janeiro, 14 dez. 1918. Disponível em:< <http://bndigital.bn.br/acervo-digital/revista-semana/025909>>. Acesso em: 02 de setembro de 2022.

ROMERO, Sonia Mara Thater. Relações de Gênero no Contexto Organizacional. **CAESURA, ULBRA**, Canoas, n. 28, p. 99-111, jan./jun. 2006.

RUBIN, Gayle S. **Thinking Sex**: Notas para uma teoria radical da política da sexualidade, 2012. Disponível em <<https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=4125788&forceview=1>> acessado em 02 de setembro de 2022.

SAFFIOTI, Heleieth. **A Mulher na Sociedade de Classes**: mito e realidade. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado e violência**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS, Maria Helena; Amâncio, Lígia. de justiça, discriminação e sexismo. **Revista Da Associação Portuguesa de Psicologia**. [S. l.], v. 28, n. 1, p. 67–81, 2014

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil**: Desafios e perspectivas. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

SCOTT, Joan. Gênero: categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99. 1991.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Histórico**: origem da polícia no brasil. São Paulo, SP: GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em <https://www.ssp.sp.gov.br/Institucional/Historico/Historico.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SEFFNER, Fernando. **Derivas da masculinidade: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual**. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SEPTEMBER, Aysa N. *et al.* The Relation Between Well-Being, Impostor Feelings, and Gender Role Orientation Among Canadian University Students, **The Journal of Social Psychology**, v.141, n.2, p.218-232, 2001.

SHJARBACK, John; TODAK, Natalie. A prevalência da representação feminina em cargos de supervisão e gestão na aplicação da lei americana: um exame de correlatos organizacionais. **Mulheres e Justiça Criminal**. v. 29, n. 3, set. 2018. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/327549081_The_Prevalence_of_Female_Representation_in_Supervisory_and_Management_Positions_in_American_Law_Enforcement_An_Examination_of_Organizational_Correlates. Acessado em: 08 jun. 2022.

SILUK, Julio Cezar Mairesse *et al.* Technology-based Entrepreneurship in South Brazil. **Rev. Adm. UFSM**, v.11, n.2, p. 471–488, 2018.

SILVA, Aurea. L; VILAS BOAS, Luiz Henrique Barros; BRITO, M. J. As representações Sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. **Anais [...]**. Campinas, SP, 2001.

SILVA, Vera Lúcia Massoni Xavier da. O DISCURSO DA MULHER NA CARREIRA POLICIAL. Revista do GELNE Vol. 3 nº. 1, ano 2001, Disponível em <<https://periodicos.ufrn.br/gelne/article/view/9187/6541>> acessado em 02 junho de 2022.

SIMON, Marsha.; Choi, Youn-Jeng.. Using factor analysis to validate the Clance Impostor Phenomenon Scale in sample of science, technology, engineering and mathematics doctoral students. **Personality and Individual Differences**, v.121, p.173-175, 15 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886917305974?via%3Dihub>> Acessado em: 14 de junho de 2022.

SINDPOLMG. Quem somos. Institucional. **SINDPOL/MG**. Disponível em: <https://sindpolmg.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 27 abr. de 2022.

SOARES, Barbara. Musumeci; MUSUMECI, Leonarda. **Mulheres policiais: presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. (Segurança e cidadania).

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Roccha. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Revista Estudos Avançados**. v.30 n.87, São Paulo, Mai./Ago. 2016, Disponível em: <http://anpocs.com/index.php/estudos-avancados/user-item/6615-revista-estudos-avancados/631-a-desigual-divisao-sexual-do-trabalho-um-olhar-sobre-a-ultima-decada>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SOUZA-LOBO, Elisabeth. **A classe operária tem dois sexos: Trabalho, dominação e resistência**. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 1991.

STERGIOULIS, Evangelos. Polícia e Diversidade. **The Police Journal**, v.91, n.3, p. 264–274, 2017. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0032258X17721136>. Acessado em: 08 jun. 2022.

STRATHERN, Marilyn. Entre uma melanesiana e uma feminista. **Cadernos Pagu** n.8/9, p. 7-49, 1997.

TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. A arma e a flor: formação e organização policial, consenso e violência. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP**. São Paulo, v.9, n.1, maio 1997.

THIRY-CHERQUES, H. R. e PIMENTA, R. C. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, São Paulo, **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2003.

The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs, de Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt. (1923), Disponível em <<https://www.proquest.com/docview/135185178>> acessado em 05 de junho de 2022.

TORRES, Cláudio Vaz, Vasques-Menezes, Iône; Presotti, Luara. Cultural Diversity and Inclusion in Organizations: State of the Art and Challenges. *In*: NEIVA, Elaine Rabelo;

TORRES, Cláudio Vaz; MENDONÇA, Helenides (Eds.), **Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says About Practice**. Brasília: Springer, 2017, p. 227-242.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Bases Teórico-Methodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa.. Porto Alegre: Ritter dos Reis. 2001. (Cadernos de Pesquisa v.4).

VAITSMAN Jeni. **Flexíveis e plurais**: identidade, casamento e família em circunstâncias pós-modernas. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

VARIKAS, Eleni. Égalité. *In*: HIRATA, Helena et al. (Cord). **Dictionnaire critique du féminisme**. Paris. Presses Universitaires de France, 2000, p. 54-60

VIANA, Eduardo. **Criminologia**. 4. ed. Salvador. Juspodivm, 2016.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1999.

WELZER-LANG, Daniel. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, 2001.

WOLFF, Cristina Scheibe. A ditadura militar e a face maternal da repressão. **Espaço Plural** (Unioeste), v. 10, p. 56-65, 2009.

WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out., 1992.

YANNOULAS, Silvia. Feminização ou Feminilização? Apontamentos em Torno de uma Categoria. **Temporalis**, Brasília, v. 11, n. 22, p. 286, jul.-dez, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

Identificação/qualificação:

Data da entrevista:

Nome completo:

Data de nascimento:

Estado civil:

Se solteira, já foi ou está unida? (Quanto tempo)

Se casada, há quanto tempo? (Outras uniões)

Se divorciada/viúva, quanto tempo durou a relação?

Cor/raça (de acordo com o IBGE):

Filhos: () sim () não. Se sim, quantos:

Cidade de residência da entrevistada:

Cidade natal:

Escolaridade:

Cargo na PCMG:

Tempo na PCMG:

Primeiro cargo:

Cargo/função atual:

Há quanto tempo está ou por quanto tempo esteve no Conselho Superior:

Em quantas oportunidades esteve no Conselho Superior:

1) Apresentação da entrevistada e trajetória na instituição.

- Quais atribuições a senhora executa hoje na Polícia Civil de Minas Gerais?
- Quais características ou atributos a senhora entende como fundamentais para o exercício de cargos de chefia na Polícia Civil de Minas Gerais?
- Quais foram as principais razões que a levaram a almejar a carreira policial?
- Já sentiu alguma vez que o seu trabalho foi desvalorizado em comparação com um trabalho semelhante, mas desempenhado por um homem?
- A senhora já sofreu episódios de machismo, discriminação ou assédio na instituição?
- A senhora conhece alguma mulher que já sofreu episódios de machismo, discriminação ou assédio na instituição?

- A senhora já sofreu episódios de machismo, discriminação ou assédio na dentro do Conselho Superior, especificamente? Lá dentro, sentiu que não era ouvida ou era menos respeitada por ser mulher? Já viu acontecer com alguma outra colega lá dentro?
- A senhora sente que já perdeu alguma oportunidade na carreira por ser mulher?
- A senhora conhece alguma mulher que já perdeu alguma oportunidade na carreira em razão de seu gênero?
- Em algum momento durante a carreira a senhora se reconheceu em algum processo de autossabotagem?
- A existência de relacionamento estável influenciou positiva ou negativamente em sua carreira em algum momento?
- Você acha que ter filhos influencia na ascensão profissional?

2) Percepção da entrevistada em relação aos principais avanços e retrocessos na instituição e avaliação das mudanças.

- Desde sua posse (no Conselho ou na polícia civil?), a senhora avalia que a instituição passou por mais avanços ou retrocessos quanto à questão de gênero? Poderia citar as principais mudanças percebidas?
- Especificamente sobre a questão de gênero, a senhora acredita que haja uma distribuição equitativa, justa e eficaz de recursos humanos dentro nas posições de poder/chefia da instituição?
- A senhora tem conhecimento de projetos que fomentem a ascensão de mulheres às posições de poder/chefia na instituição? (Se não tiver, acha que um projeto desses seria necessário?)
- Na opinião da senhora, qual é a imagem que a sociedade tem das mulheres que ocupam cargos na Polícia Civil de Minas Gerais?
- A senhora acredita que essa imagem foi modificada ao longo dos anos? Caso positivo, quais fatores contribuíram para a mudança?

3) Perspectivas de futuro da instituição. Sugestões.

- A senhora acha que há desigualdade entre homens e mulheres nas posições de poder/chefia da PCMG?

- A senhora verifica algum entrave à efetiva garantia da pluralidade de gênero nas posições de poder/chefia da PCMG? Se sim, qual é ou quais são eles?
- A senhora tem alguma sugestão para a diminuição desses entraves?
- Qual conselho ou sugestão a senhora deixa para as subordinadas que buscam a ascensão profissional na instituição?