



XVII Semana do Administrador do Sudoeste da Bahia SSN: 2358-6397

O Administrador da Contemporaneidade: desafios e perspectivas

Gestão feminina em Instituições Masculinizadas: um estudo na polícia rodoviária federal no interior baiano

Autoria: Joice de Souza Freitas Silva¹, Adller Moreira Chaves², Weslei Gusmão Piau Santana³ e Priscila Lucia Oliveira Silva⁴

¹ UESB, E-mail: joiceadmuesb@gmail.com

² UESB, E-mail: adlller@hotmail.com

³ UESB, E-mail: wpiau@hotmail.com

⁴ UESB, E-mail: pry-olliveira@hotmail.com

Introdução

A presença de mulheres em instituições masculinizadas é recente e tem abarcado muitos estudos. No entanto, não foram encontradas pesquisas que abordem a presença de mulheres na Polícia Rodoviária Federal. Ademais, a atribuição do que é próprio do feminino e masculino, restringiu a participação das mulheres à vida privada e ao ambiente doméstico, e dos homens a atuação na esfera pública. De certo, essa divisão acaba classificando determinadas profissões como masculinas de modo a justificar a resistência, que perdurou e ainda perdura, para o ingresso de mulheres nessas carreiras.

A gestão feminina é um fenômeno que merece ser estudado, tendo em vista que a profissão de policial era atribuída aos homens, dada a força física naturalmente descrita como própria dos indivíduos do sexo masculino. Desse modo, a presença de uma mulher no cargo de chefia representou um processo gradual de mudanças, tanto em aspectos ligados a infraestrutura quanto com o bem-estar dos policiais. Certamente, à medida que se identifica as mudanças advindas da gestão feminina para a organização e a maneira como os sujeitos lidam com tais mudanças, ressalta-se a importância de um olhar mais atento para esse fenômeno.

Diante do exposto, com este estudo objetivou-se identificar as melhorias implantadas a partir da gestão feminina na Polícia Rodoviária Federal em uma Delegacia do interior baiano. Para tanto, buscou-se um analisar não só a visão da gestora, mas também a percepção das policiais do sexo feminino. Estudos desta natureza tornam-se importantes ferramentas no ajuste e desenvolvimento de políticas institucionais, ou de abrangência superior aos limites da instituição, que visem reduzir os impactos advindos da inserção do indivíduo, quanto ser social, em espaços antes não tão comuns aos mesmos. .

Marco Teórico

A inserção feminina em profissões tradicionalmente masculinizadas, mais especificamente nas carreiras policiais, é relativamente recente e marcada por dificuldades. Segundo Cappelle (2006), em algumas áreas, as mulheres ainda enfrentam barreiras de inserção ou de ascensão na carreira, gerando, assim, uma necessidade de reavaliação nas formas de pensar homens e mulheres, enquanto sujeitos inseridos no espaço de trabalho. De acordo com Schmidt et al.

(2005), Calazans (2005), tal inserção se deu devido a necessidade de melhorar a imagem das organizações perante a sociedade e/ou por questões políticas. Sendo assim, não houve uma devida preparação para a mudança, ou seja, foi apenas uma tendência a ser seguida (CAPPELLE, 2006).

Ademais, a atuação feminina nas polícias brasileiras dá-se também na atividade operacional, porém, acontece principalmente na esfera administrativa ou em atividades que remetem aos labores domésticos, como o cuidado com crianças, idosos e mulheres. Ou seja, a policial, muitas vezes, é direcionada para desempenhar atividades ligadas ao policiamento preventivo (CALAZANS, 2005). Segundo Schmidt et al. (2005), a disciplina presente em organizações militares e o respeito às normas e regulamentos facilitou a “demonstração de aceitação” da mudança, entretanto, não extinguiu internamente as resistências individuais presentes.

Além disso, as mulheres encontraram dificuldades no exercício da profissão. Como foi evidenciado por Lombardi (2010), as dificuldades encontradas pelas mulheres ao ingressarem em instituições militares decorre desde problemas de infraestrutura, como a falta de alojamentos femininos, banheiros, vestiário, a problemas no cotidiano de trabalho enfrentados pelas oficiais da Marinha que têm sua competência e conhecimento profissionais, continuamente testados pelos pares e superiores do sexo masculino, reproduzindo, assim, um padrão de gênero comum em profissões de predominância masculina.

Segundo Cappelle (2006), o ingresso de mulheres na polícia militar foi marcante, dada a estranheza da situação, caracterizada por desconfiança, orgulho e admiração. Dessa forma, a presença das mulheres em organizações tradicionalmente masculinizadas ocasionou mudanças na forma dos indivíduos se relacionarem e se perceberem como tais. Contudo, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios para atuarem no mercado de trabalho, o que reforça a necessidade de novos estudos, principalmente referente a gestão feminina.

De acordo com Gomes et al. (2005) e Franco (2014), mulheres gestoras tendem a adotar um estilo de gestão liberal e participativo, em se tratando de processo decisório, não porque nasceram com tais atributos mas, principalmente, porque tais características foram construídas social e historicamente por esses sujeitos. Ademais, como ressalta Frankel (2007) “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”. O autor supracitado declara ainda que “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para segui-las”. Além disso, as Organizações identificam que as mulheres possuem características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas.

Método de Investigação

Para se alcançar o objetivo proposto pelo presente estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritivo-exploratória, com abordagem qualitativa. Dessa forma, esta pesquisa é descritiva porque visa descrever os desafios e as principais particularidades no tocante às relações de gênero na população investigada. É exploratória porque se propôs a observar o impacto da presença da mulher na Polícia Rodoviária Federal, embora a PRF já tenha sido alvo de estudos, especificamente, não se identificou na literatura pesquisas voltadas para a problemática aqui levantada. Além disso, é exploratória por investigar um tema ainda pouco

explorado pela academia: relações de gênero no mundo do trabalho, principalmente em organizações que outrora eram predominantemente reservados aos sujeitos do sexo masculino, como é o caso do serviço de patrulhamento. além disso, é de natureza teórico-empírica.

Portanto, esse estudo caracteriza-se como um estudo de caso, por se restringir a investigar uma única unidade de análise, tendo em vista que foi realizado uma Delegacia situada no interior da Bahia. Tendo seu quadro efetivo formado por 65 policiais: 8 mulheres e 57 homens. Atualmente a população de patrulheiras é constituída por oito mulheres, no entanto, duas patrulheiras que já fizeram parte deste quadro, e hoje estão aposentadas, também participaram do presente estudo, totalizando dez entrevistadas. Aliás, as duas patrulheiras aposentadas foram as primeiras mulheres a trabalharem nesta Delegacia.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista em profundidade. Para tanto, contou-se com um roteiro de entrevista semi-estruturado, no qual constavam perguntas que possibilitaram responder ao objetivo proposto. Ademais, as entrevistas foram realizadas individualmente, em um local de preferência das entrevistadas, tendo sido gravadas e, posteriormente, transcritas.

Após a transcrição, os dados receberam tratamento qualitativo, sendo analisados à luz do referencial teórico. Para preservar a identificação das entrevistadas, no presente estudo, foram empregados nomes fictícios aos sujeitos entrevistados. Quanto às limitações a qual este estudo pode sofrer, por se tratar de caso único e por empregar uma análise qualitativa, não haverá a possibilidade de serem realizadas generalizações estatísticas dos resultados.

Resultado

Após 25 anos do ingresso da primeira mulher na PRF, uma policial foi nomeada chefe da delegacia estudada. Ao que parece, isso denota uma quebra de paradigmas. As mulheres estão rompendo barreiras e almejando cargos de gerência em profissões antes reservadas apenas aos indivíduos do sexo masculino (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2003). No entanto, faz-se necessário um olhar atento para essas mudanças, tendo que em vista que, na organização estudada, a policial que assumiu a função de chefia trabalhou por muito tempo no serviço administrativo, tendo pouca experiência no serviço operacional “[...] eu sempre tive uma tendência bem administrativa, de administrar situações, tomar decisões, tomar providências, botar a coisa para andar, desenrolar né? desenrolar as coisas [...]” (Dóris). Já o chefe de policiamento que, na hierarquia, está logo abaixo do chefe de delegacia é descrito como uma função que exige um perfil mais operacional: “[...] Dóris ela não tem muito o perfil operacional [...] ela nunca teve esse perfil até quando ela estava na equipe, porém, o chefe de policiamento [...] é uma pessoa que tem essa parte operacional bem clara. Então eu acho que essa junção dos dois tá tranquilo [...]” (Hera). A delegacia estudada é gerida por uma mulher há três anos. A avaliação das entrevistadas é positiva quanto ao estilo de gestão da atual chefia. Ademais, a gestão adotada é participativa, buscando sempre ouvir a opinião dos colegas e tomar decisões em consenso, buscando o melhor para a instituição.

Quando indagadas se percebiam benefícios após uma mulher ter assumido a chefia da delegacia, as entrevistadas revelaram que a gestora passou a buscar melhorias nas condições

de trabalho para as mulheres, tendo em vista que as condições dos postos, eram insalubres, não havia alojamentos e nem banheiros separados dois postos. Dessa forma, umas das primeiras medidas adotadas por Dóris foi a de não escalar as policiais para os postos que não houvesse estrutura física para recebê-las. Foi observado que a preocupação com o bem estar das policiais até então não era prioridade para a Delegacia. Desse modo, pode-se inferir que, mesmo com o passar dos anos, as mulheres demoraram muito para serem reconhecidas como pertencentes aquele universo constituído em sua maioria por homens. Além disso, foi evidenciado um cuidado com o ambiente de trabalho por parte da gestora. A propósito, as entrevistadas revelaram ainda um certo conforto por ser gerida por uma mulher.

Ao que parece, a preocupação com o bem estar das policiais até então não era prioridade para a Delegacia, que só há três anos é chefiada por uma policial. Desse modo, pode-se inferir que, mesmo com o passar dos anos, as mulheres demoraram muito para serem reconhecidas como pertencentes aquele universo constituído em sua maioria por homens. Além disso, foi evidenciado um cuidado com o ambiente de trabalho por parte da gestora “[...] a área do posto arrumada, a jardinagem que ela vai atrás e consegue colocar, tudo isso tem a mão dela, aquele toque feminino que só a mulher sabe fazer, ela soube fazer” (Bia). A propósito, as entrevistadas revelaram ainda um certo conforto proveniente de terem uma mulher no cargo chefia.

Os benefícios de ter uma mulher à frente da Delegacia perpassa até mesmo por questões que deveriam ser prioridades de todos os gestores como, por exemplo, um armamento mais adequado ao biótipo feminino assim como coletes balísticos que levem em conta as diferenças físicas femininas. A atual chefe da Delegacia se preocupou com esses aspectos e buscou adequá-los às necessidades das policiais. Além disso, a gestão participativa é bem aceita pelas subordinadas. Ademais, o maternalismo com que a gestora trata o posto da Polícia Rodoviária Federal foi de grande aceitação entre as lideradas e destacado como algo positivo.

Referências Bibliográficas

CALAZANS, M. E. Polícia e gênero no contexto das reformas policiais. **La Salle – Revista de ciências, educação e cultura**, Canoas, v. 10, n. 2, 2005. Disponível em: http://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/artigos/revista_la_salle/Aguardando_liberacao_direitos_autorais/2005_v10_n2/2005_v10_n2%20-%20mecalazans.pdf. Acesso em: 03 fev. 2014.

CAPELLE, M. C. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

FRANCO, M. M. S. Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE. 8., 2014, Goiânia. **Anais eletrônicos...** Goiânia: ANEGEPE, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/333.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2014.



XVII Semana do Administrador do Sudoeste da Bahia ISSN: 2358-6397

O Administrador da Contemporaneidade: desafios e perspectivas

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: Mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

LOMBARDI, M. R. Profissão: oficial engenheira naval da Marinha de Guerra do Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 529-546, 2010.

SCHMIDT, F. H.; CURTY, L.; BRANDÃO, M. A.; FERRARI, P. J.; CHAVES, A. L. E.; PINHEIRO, A. C. L. Gênero e mudança organizacional: um estudo de caso sobre o pioneirismo das aviadoras da força aérea brasileira. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.