

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MULHERES NA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
eduardobrandao@alu.ufc.br

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
tereza@prograd.ufc.br

GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
glicielle_glici@hotmail.com

SUZETE SUZANA ROCHA PITOMBEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
suzetepitombeira@ufc.br

Introdução

A inserção de mulheres em profissões tradicionalmente ocupadas por homens tem se ampliado desde o século XX. As polícias representam bem este cenário, pois mesmo envolvendo atividades profissionais consideradas masculinas, acompanharam esse fenômeno social, passando a incluir mulheres em seus quadros. A socialização faz com que a pessoa internalize as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserida, sendo um processo decisivo à organização.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como ocorre o processo de socialização organizacional das mulheres da Polícia Militar do Ceará (PMCE)?

Objetivo geral: investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das policiais da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das próprias profissionais.

Os objetivos específicos estão segmentados nos quatro domínios de socialização organizacional descritos na metodologia de Taormina (1997), a saber: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras.

Fundamentação Teórica

A socialização organizacional é frequentemente identificada como o processo principal pelo qual as pessoas se adaptam a novos empregos e funções organizacionais, tratando do conteúdo de aprendizagem e da adaptação de um indivíduo a um papel específico dentro da organização (CHAO et al., 1994). Taormina (1997) constatou que as dimensões teóricas da socialização organizacional, as quais se agrupavam em: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras.

Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva, com dados coletados por meio de uma pesquisa de campo na qual oito mulheres, integrantes dos quadros da PMCE, foram entrevistadas com base em um roteiro com perguntas semiestruturadas. Adotou-se o modelo de socialização organizacional de Taormina (1997), descrito em quatro domínios: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras. Para tratamento dos dados, utilizou-se o método da análise de conteúdo.

Análise dos Resultados

Os resultados apontam que a socialização organizacional das policiais envolve os quatro domínios analisados. No treinamento, as habilidades de trabalho são adquiridas no curso de formação e de modo informal. Na compreensão, as policiais se mostraram bem informadas sobre a organização. No suporte de colegas de trabalho, o processo de socialização mostrou-se bastante influente. Nas perspectivas futuras, ocorreu a convergência para a ascensão na carreira, apesar das indicações de discriminações.

Conclusão

O estudo contribui para o esclarecimento de questões relacionadas às mulheres nas organizações, particularmente em atividades consideradas masculinas. Não foram encontradas grandes disparidades dentro de cada domínio de socialização. As divergências mais significativas ocorreram com as policiais com mais tempo de instituição, que revelaram ter enfrentado mais dificuldades do que as policiais com menos tempo. Isso torna o processo de socialização mais orgânico hoje do que no passado.

Referências Bibliográficas

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational Socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

TAORMINA, R. Organizational Socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 5, n. 1, p. 20-47, jan. 1997.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MULHERES NA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ

1 INTRODUÇÃO

A inserção de mulheres em profissões tradicionalmente ocupadas por homens tem se ampliado desde o século XX. As polícias representam bem este cenário, pois mesmo envolvendo atividades profissionais consideradas masculinas, acompanharam esse fenômeno social, passando a incluir mulheres em seus quadros. Entretanto, apesar da abertura dessas instituições às mulheres, características de gênero são constantemente marcadas nas atividades, segregando os trabalhos supostamente adequados a elas das ocupações destinadas aos homens (ROSA, 2012).

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de diversos grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa internalize as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserida. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai incorporando crenças e valores, construindo padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo. Tais valores vão se consolidando e determinando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais (SILVA *et al.*, 2008).

Este mesmo processo revela-se no contexto das organizações. Ao ingressarem em um novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, tradições, normas e costumes da organização, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá, segundo Silva *et al.* (2008), articular-se como os processos de comunicação e de integração que permeiam o fazer coletivo.

O processo de socialização de novos membros é decisivo para a manutenção da realidade da organização. É por meio das estratégias de integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e apreendidos pelos novos membros (SILVA *et al.*, 2008). Borges e Albuquerque (2004) apontam que muitas pesquisas têm sido realizadas por psicólogos em todo o mundo acerca do tema socialização nas organizações, entretanto, no Brasil, são raras as publicações e pesquisas sobre o assunto, principalmente, tratando-se de mulheres no contexto organizacional.

Nessa perspectiva, surge o seguinte questionamento: *como ocorre o processo de socialização organizacional das mulheres da Polícia Militar do Ceará (PMCE)?*

A fim de responder a esse questionamento, definiu-se, como objetivo geral desta pesquisa, investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das policiais da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das próprias profissionais.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- a) analisar a contribuição do treinamento das habilidades de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais na PMCE;
- b) discutir a presença da compreensão dos aspectos organizacionais como fator integrador no processo de socialização das policiais à PMCE;
- c) entender a influência do suporte de colegas de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais na PMCE;
- d) identificar as perspectivas de futuro envolvidas no processo de socialização organizacional das policiais da PMCE.

A investigação se deu por meio de pesquisa qualitativa, descritiva, com base em um roteiro de entrevistas alinhado aos objetivos específicos do estudo. A coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevistas semiestruturadas e a amostra foi composta por oito mulheres policiais da Polícia Militar do Ceará que exercem funções administrativas e/ou operacionais.

Ao longo desta pesquisa, é possível perceber como a organização foi influenciada pelo ambiente externo, principalmente por instituições similares, a reconhecer a importância das mulheres em suas corporações. Esse reconhecimento é consequência da modificação de seu posicionamento estratégico de polícia energética para comunitária, de caráter preventivo e educativo.

2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O tema socialização organizacional encaixa-se nos estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, constituindo uma vertente cuja origem está na socialização pregada pela Psicologia Social (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

A socialização organizacional é frequentemente identificada como o processo principal pelo qual as pessoas se adaptam a novos empregos e funções organizacionais, tratando do conteúdo de aprendizagem e da adaptação de um indivíduo a um papel específico dentro da organização (CHAO *et al.*, 1994). A adaptação ao contexto do trabalho também está presente em Risk (2010) que afirma que a socialização organizacional é o período em que o indivíduo interage com o ambiente organizacional, compreendendo o contexto social em que está inserido e respondendo, positivamente ou não, resultando em um processo de adaptação ou rejeição. A socialização é também uma forma de reforçar e manter viva a cultura organizacional (SILVA; FOSSÁ, 2013).

Feldman (1976) expõe o chamado modelo dos três estágios de admissão, que apresenta três fases, a saber: antecipatória, acomodação e gerenciamento de papéis.

Na socialização antecipatória, há duas variáveis que mostram os avanços por meio da socialização: o realismo e a congruência. O realismo revela a coerência entre as expectativas do empregado e imagem da organização. A congruência mede a compatibilidade entre as competências dos funcionários e as necessidades da organização (FELDMAN, 1976).

A acomodação é a segunda etapa do processo de socialização. Caracteriza-se pelo momento em que o indivíduo vê como a organização realmente é e busca se tornar um membro da mesma. Existem quatro formas de progredir no processo de socialização: aprendendo novas tarefas, estabelecendo novas relações interpessoais com colegas de trabalho, esclarecendo seus papéis na organização e avaliando seu progresso na organização (FELDMAN, 1976).

Para Feldman (1976), na terceira fase de socialização, denominada gerenciamento de papéis, os funcionários precisam mediar conflitos em seu trabalho com o grupo ao qual pertencem e de outros grupos com os quais se relacionam. Há, basicamente, dois tipos de conflito que precisam ser contornados: conflitos entre vida profissional e familiar e conflitos nos grupos de trabalho.

Chao *et al.* (1994) propuseram um modelo com o objetivo de medir o grau de socialização em uma organização. Esses autores realizaram um levantamento da literatura e a conceituaram por meio de seis dimensões da socialização organizacional: proficiência de desempenho, relacionamento com pessoas, política organizacional, domínio da linguagem, incorporação dos objetivos e valores organizacionais e conhecimento histórico da organização.

Van Maanen (1996) destaca que as estratégias de socialização tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção dos resultados esperados. Acrescenta, ainda, que certas estratégias tendem a estimular nos indivíduos comportamentos mais conformistas (o indivíduo se ajusta ao novo papel sem questioná-lo ou sem provocar nele mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o indivíduo altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização).

Modelos anteriores como os propostos por Feldman (1976) e Van Maanen (1996), por exemplo, descreviam o processo de socialização constituindo-o de etapas sequenciais. Para Taormina (1997), a falácia de ver a socialização ocorrendo em fases tem dificultado o desenvolvimento de modelos teóricos acerca do tema.

Taormina (1997) constatou que as dimensões teóricas da socialização organizacional, bem como a maioria das variáveis pesquisadas se agrupavam em algumas poucas e amplas categorias, denominadas “domínios”, uma vez que são partes do processo contínuo em que acontece a socialização organizacional e podem ajudar a sintetizar as variáveis que estão sendo pesquisadas. Desta forma, os quatro domínios são: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras.

O primeiro domínio, treinamento, é definido como o ato, processo ou método pelo qual se adquire qualquer tipo de habilidade funcional ou capacidade necessários à realização de um trabalho específico (TAORMINA, 1997). Portanto, está ligado às habilidades relacionadas ao trabalho. O treinamento pode ser formal, que envolve qualquer tipo de programa de instrução estruturado pela organização que favoreça o aprimoramento das habilidades de trabalho; ou informal, que engloba qualquer forma não estruturada pela qual um trabalhador melhora suas habilidades no local de trabalho, pode ocorrer de diversas formas, como por tentativa e erro, observação ou pedindo ajuda aos colegas a respeito de algum trabalho específico (TAORMINA, 1997).

O domínio da compreensão está relacionado com a cognição do indivíduo. Taormina (1997) o define como a capacidade de aplicar conceitos para explicar algo. A compreensão constitui um domínio do processo de socialização organizacional, pois é necessária em todos os aspectos relacionados ao trabalho.

Taormina (1997) conceitua o domínio suporte de colegas de trabalho como o sustento emocional, moral ou instrumental que é fornecido sem compensação financeira por outros funcionários da organização em que se trabalha com o objetivo de aliviar ansiedade, medo ou dúvida. Este suporte pode ser oferecido por diversos agentes atuantes na organização, principalmente pelos pares. Pode referir-se a incentivos verbais, consolos comportamentais e, até auxílios materiais, tal como o empréstimo de equipamentos.

O domínio das perspectivas futuras se refere à visão que o empregado possui de o quanto sua carreira será bem sucedida dentro da organização. Os aspectos capazes de tornar a organização atrativa ao funcionário podem ser: estabilidade, remuneração satisfatória, promoções, benefícios, reconhecimento, dentre outros. Este domínio pode ser considerado uma forma de socialização organizacional, pois faz parte de um sistema que os funcionários devem aceitar para se ajustarem à organização (TAORMINA, 1997).

3 MULHERES POLICIAIS NO MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, no início do século XIX, o trabalho feminino se concentrava nas fábricas têxteis já que as mulheres eram uma mão de obra barata e qualificada, além do fato de o trabalho nas confecções ser considerado compatível com as habilidades femininas desenvolvidas dentro do lar (MOURA, 1989).

Queiroz *et al.* (2010) ressaltam que a inserção da mulher no mundo do trabalho tem sido acompanhada por elevado grau de discriminação. Ademais, consideram-se os obstáculos e preconceitos impostos à mulher no passado, percebendo que alguns continuam presentes nos dias de hoje, porém houve alterações importantes no que se refere às mulheres nas organizações. Elas têm conquistado mais espaço nas organizações, disputando, inclusive, cargos de poder com os homens.

Grande parte das organizações foi criada por homens e para homens, dessa forma, ideais de competência e liderança tem como base estereótipos masculinos de resistência,

agressividade e objetividade (MEYERSON; FLETCHER, 2000; FERNANDO, 2012). Sendo assim, ao se inserir em uma organização, cabe à mulher reafirmar sua identidade feminina, refutando qualquer referência predominantemente masculina (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013).

Para Kanan (2010), no Brasil, a presença de mulheres nos mais diversos espaços se justifica por três aspectos: o declínio da taxa de fecundidade; o aumento do nível de instrução da população feminina; e a ascensão do número de lares sustentados por mulheres.

As mulheres executivas são as que mais sofrem com a cobrança e sobrecarga de trabalho, principalmente, as que são casadas e têm filhos. Muitas empresas invadem a privacidade familiar exigindo que seus funcionários estejam sempre conectados, tornando-os ausentes mesmo quando estão em seus lares. Essa prática afeta negativamente a rotina atarefada das mulheres que trabalham fora, já que prejudica o pouco tempo disponível para se dedicar à família (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

As mulheres ainda experimentam sentimentos dúbios quando o assunto são suas experiências profissionais, pois por um lado, ficam satisfeitas com o sucesso alcançado, mesmo diante das dificuldades, por outro, anseiam por serem aceitas, valorizadas e respeitadas (SILVEIRA, 2009).

3.1 Trajetória das mulheres na Polícia Militar

Segundo Soares e Musumeci (2004), na década de 1980, o Brasil passou por importantes avanços no que diz respeito às questões de gênero dentro da segurança pública. Com a criação de delegacias, na Polícia Civil, destinadas ao atendimento de mulheres vítimas de violência doméstica, as policiais tiveram a oportunidade de ocupar espaços no interior da dessas organizações.

Para Cappelle e Melo (2010), a Polícia Militar é como uma espécie de “gueto masculino” no qual os estereótipos da representação social do que significa “ser homem” e “ser mulher” estão incrustados por todos os lados. Essa distinção é acentuada pela cultura das organizações militares brasileiras que, além da hierarquia e da disciplina, remontam a valores patriarcais resultantes de um processo histórico de subordinação de gênero (CAPPELLE *et al.*, 2002).

Estudos atuais envolvendo poder e gênero no alto comando administrativo da Polícia Militar de Minas Gerais revelaram que as policiais sentem a constante necessidade de autoafirmação pois, segundo elas, para serem reconhecidas no mesmo nível de um colega homem, precisam se sobressair em suas funções (RIBEIRO; GARCIA, 2015). Os autores destacam ainda que, embora haja uma tentativa de fazer valer o “Mito da igualdade”, a segregação de gênero pode ser percebida, mesmo que de forma velada.

Ainda que não haja restrições oficiais à ascensão feminina na carreira policial, há uma segregação entre homens e mulheres (DONADIO, 2009). As mulheres exercem tarefas administrativas enquanto eles trabalham com o policiamento ostensivo. Os estudos de Cappelle e Melo (2010) revelaram que há certa discriminação dentro da corporação, já que as policiais somente são aceitas se exercerem funções tipicamente femininas. Ainda segundo as autoras, as policiais que se desvirtuam desse padrão são vítimas de preconceito por parte dos colegas.

Os trabalhos de Capelle e Melo (2010) e de Rosa (2012) constataram ainda, por meio de relatos, que o assédio moral e sexual se fazem presente no cotidiano das policiais militares, e são manifestados por meio de piadas que desqualificam o trabalho feminino, além de investidas desrespeitosas por parte dos colegas. Esses tipos de perseguição raramente são denunciados, pois muitas policiais receiam sofrer represálias.

Na trajetória das mulheres na Polícia Militar, destacam-se, portanto, avanços pela sua inserção na corporação, mas constatam-se, ainda, discriminação e situações de assédio por parte dos colegas.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta natureza qualitativa, descritiva. O universo de pesquisa é composto por mulheres que trabalham na Polícia Militar do Ceará. O policiamento feminino na PMCE surgiu com a criação da Companhia da Polícia Militar Feminina por meio dos artigos 154 e 155 da Constituição Estadual e pela Lei 11.035, de 23 de maio de 1985, tendo sua implantação ocorrido somente em 1994, com a publicação do edital para concurso público nº 011/1994 da Diretoria de Ensino da Corporação para recrutamento, seleção, matrícula e admissão de mulheres (MUSEU DA PMCE, 2015).

Foi obtida uma amostra de oito mulheres policiais que realizam trabalhos administrativos e/ou operacionais na PMCE. As participantes são identificadas pelo termo “Entrevistada” - código “E”, seguido pela numeração correspondente variando de 1 (um) a 8 (oito). Foram selecionadas por conveniência, de maneira aleatória, segundo a disponibilidade das policiais, de acordo com a permissão concedida pelos superiores das unidades da PMCE nas quais o estudo foi realizado.

Para a coleta de dados, utilizou-se o método das entrevistas individuais, semiestruturadas, conduzidas com base em um roteiro cujas perguntas estão ancoradas no referencial teórico e alinhadas com os objetivos deste estudo.

O questionário foi dividido em dois grupos: o primeiro relativo aos dados sociodemográficos; e o segundo relacionado ao modelo de socialização organizacional de Taormina (1997), descrito em quatro domínios: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras. Esses domínios estão segmentados nos objetivos específicos desta pesquisa (QUADRO 1).

Quadro 1 - Grupos de perguntas da pesquisa

Grupo de Perguntas	Objetivos Específicos	Objetivo do Grupo de Perguntas
1º	-	Obter dados sociodemográficos das entrevistadas
2º	Treinamento	Conseguir informações sobre o treinamento das entrevistadas
	Compreensão	Obter informações sobre a compreensão dos aspectos organizacionais pelas entrevistadas
	Suporte de colegas de trabalho	Conseguir informações sobre o suporte que as entrevistadas recebem dos colegas de trabalho
	Perspectivas futuras	Coletar informações sobre as perspectivas de futuro das entrevistadas dentro da organização

Fonte: Elaborado pelos autores.

Antes da realização das entrevistas, foram prestados esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e esclarecidas as dúvidas das participantes a respeito da entrevista e dos procedimentos metodológicos utilizados.

Para o tratamento dos dados da pesquisa, foi utilizado o método da análise de conteúdo por ser uma forma converter um texto em variáveis numéricas para análise quantitativa de dados (BARDIN, 1977). Nesse método, o material analisado é agrupado em várias unidades de código definidas pelo pesquisador, criando-se uma moldura de codificação na qual as unidades são listadas verticalmente, permitindo a análise de cada comunicação a ser acrescentada no eixo horizontal (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para cada uma das categorias de análise, foram estabelecidas as unidades de contexto e de registro a fim de facilitar a identificação dos elementos a serem identificados nas entrevistas.

Quadro 2 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

CATEGORIA DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
Treinamento	Treinamento Formal	Curso de formação
		Cursos oferecidos pela organização
	Treinamento Informal	Aprendizado diário
		Auxílio dos colegas
Compreensão	Conhecimento prévio da organização	Informações fornecidas por amigos e familiares
	Conhecimento atual da organização	Reconhecimento da importância da missão da organização
		Identificação e influência dos valores organizacionais no âmbito profissional e privado
		Familiaridade com os costumes, com a história e com as tradições da organização
Suporte de colegas de trabalho	Apoio dos colegas de trabalho	Apoio nas questões pessoais e profissionais
		Companheirismo
		Amizade
		Minimização do estresse
	Falta de apoio dos colegas de trabalho	Preconceito contra a mulher
Perspectivas futuras	Expectativas para o futuro	Ascensão na carreira
		Promoção
	Frustrações	Demora das promoções
		Desmotivação

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, expressam-se a análise e discussão dos resultados concernentes à pesquisa e norteadas pela metodologia aqui explicitada.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil da Amostra

Por meio de oito entrevistas, destaca-se o perfil da amostra, a seguir:

Quadro 3 - Perfil da amostra

Código	Faixa Etária (anos)	Escolaridade	Estado Civil	Tempo na Organização	Função na organização
E1	29 a 33	Superior Completo	Casada	8 anos	Cabo
E2	29 a 33	Pós-graduação Compl.	Casada	6 anos	Soldado
E3	19 a 23	Superior Incompleto	Solteira	1 ano e 7 meses	Soldado
E4	39 a 43	Pós-graduação Compl.	Casada	21 anos	Ten. Coronel
E5	39 a 43	Pós-graduação Compl.	Casada	21 anos	Sargento
E6	39 a 43	Pós-graduação Incompl.	Divorciada	21 anos	Sargento
E7	19 a 23	Superior Incompleto	Casada	1 ano e 7 meses	Soldado
E8	29 a 33	Superior Completo	Casada	5 anos	Soldado

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados do quadro, pôde-se observar a faixa etária de 29 a 33 anos e 39 a 43 anos. O nível de escolaridade predominante foi pós-graduação completa; o estado civil dominante foi de mulheres casadas.

A renda familiar mais comum foi superior a R\$ 4.728,01, em que apenas dois sujeitos foram incluídos abaixo desse valor. O tempo médio na organização foi de aproximadamente 10 anos e oito meses.

A próxima subseção apresentará a análise dos dados obtidos na aplicação da segunda parte do roteiro de entrevistas.

5.2 Processo de socialização organizacional

5.2.1 Treinamento

Os resultados são indicados pelas unidades de contexto: treinamento formal e treinamento informal. Para a primeira, os resultados são expressos por meio das unidades de registro “curso de formação” e “cursos oferecidos pela organização”. Enquanto na segunda, as unidades de registro são: “aprendizado diário” e “auxílio dos colegas”.

De acordo com as transcrições das entrevistas, foram identificadas 91 citações relacionadas com o domínio treinamento. O treinamento formal foi mencionado em 62 oportunidades, em contrapartida, houve 29 menções ao treinamento informal.

Quadro 4 - Resultado do domínio Treinamento

Unidade de Contexto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total	%
Treinamento Formal	6	5	9	5	13	5	7	12	62	68
Treinamento Informal	2	4	3	0	5	6	7	2	29	32
Total	8	9	12	5	18	11	14	14	91	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Taormina (1997), o domínio treinamento corresponde à aquisição de habilidades funcionais e é oferecido pela organização com o objetivo de socializar o novo funcionário. As entrevistadas declararam que existe um curso de formação, com duração de seis meses, ofertado no início da carreira que aborda aspectos teóricos e práticos de uma forma geral. Nele, as policiais recém-ingressas, vindas do mundo civil, são estimuladas a desenvolver habilidades básicas necessárias, socializando-se com o trabalho na polícia:

“Quando a gente faz o treinamento, a gente passa por uma disciplina que se chama Técnicas Policiais Militares, dentro dessa disciplina a gente aprende as técnicas de abordagem, a gente tem também aulas de direito, a gente tem aula de gerenciamento de conflitos, como gerenciar conflitos na rua, a gente teve aula de manuseio de armamentos e equipamentos, isso inclui algemas, tonfa, armamento letal, armamentos não-letais, como gás.” (E8).

Após o curso de formação, primeiro treinamento da carreira de um policial, os relatos revelam que não existe um programa de treinamento contínuo, já que é difícil afastar as policiais de seu trabalho para que esta capacitação seja realizada, como exposto nos trechos:

“(…) a instituição ainda tem um déficit de efetivo, então a gente entende que é difícil também tá disponibilizando policiais, tirando mesmo das ruas pra proporcionar cursos porque vai ter que baixar viatura e existe uma carência em cada área de uma viatura (...). E se você tira dez policiais, por exemplo, pra tá se reciclando, pra tá aprendendo novas técnicas, aquilo ali vai causar um déficit para a comunidade, então é complicado (...) Os comandantes tem um interesse, mas ao mesmo tempo é difícil. Como disponibilizar essas pessoas se não tem outras para substituí-las? (...)” (E1).

Apesar de não existir um programa de capacitação permanente, as policiais revelaram que, ao passar por treinamentos, se sentem mais confiantes e seguras para realizar seu trabalho. Sem um programa de treinamento contínuo, precisam buscar desenvolver suas habilidades por meio de cursos, não obrigatórios, ofertados por outras instituições ligadas ao

Estado. Grande parte das entrevistadas revelou que sempre se dispõe a fazê-los para obter conhecimentos que possam ajudá-las em seu dia a dia de trabalho.

Além do treinamento formal, como é o caso do curso de formação, o treinamento informal pode complementar o processo de aquisição do conhecimento relacionado ao trabalho, conforme exposto por Taormina (1997). Van Maanen (1996) também versa sobre o assunto afirmando que os processos formais de socialização são apenas a primeira parte da socialização. A segunda parte ocorre quando o funcionário é alocado em sua posição dentro da organização e deve aprender informalmente as práticas reais de seu departamento.

As entrevistadas relatam que o trabalho é realmente aprendido no dia a dia, praticando, nas ruas, lidando com situações reais:

“A gente faz um curso de formação, (...) ele te dá por alto o que é o serviço, mas você vai aprender mesmo no dia-a-dia, depois que você assume o cargo público, no cotidiano das ruas, nas viaturas é que você vai aprender o que é o serviço de polícia.” (E2).

“(...) a rua, ela exige mais, aí o aprendizado vem com o tempo (...) é a rua que ensina, é trabalhando que a gente vai aprender (...)” (E5).

Apesar de reconhecerem a carência de treinamento, as policiais relataram que suas habilidades são aprendidas no dia a dia de trabalho com a ajuda dos colegas. Conforme Taormina (1997), o treinamento informal também pode ocorrer por tentativa e erro ou observação e por meio da ajuda de colegas, como descrito pelas entrevistadas na PMCE.

5.2.2 *Compreensão*

Os resultados são indicados pelas unidades de contexto: conhecimento prévio da organização e conhecimento atual da organização. Para a primeira, os resultados são expressos por meio da unidade de registro “informações fornecidas por amigos e familiares”. Já para a segunda, as unidades de registro são: “reconhecimento da importância da missão da organização”, “identificação e influência dos valores organizacionais no âmbito profissional e privado”, “familiaridade com os costumes, com a história e com as tradições da organização”.

Foram identificadas 75 citações relacionadas com o domínio Compreensão. O conhecimento prévio da organização foi mencionado em 8 oportunidades e, em contrapartida, houve 67 menções ao conhecimento atual da organização.

Quadro 5 - Resultado do domínio Compreensão

Unidade de Contexto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total	%
Conhecimento prévio da organização	2	0	2	0	1	1	2	0	8	11
Conhecimento atual da organização	12	5	5	5	3	11	14	12	67	89
Total	14	5	7	5	4	12	16	12	75	100

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações militares estão inseridas em uma realidade bastante distinta do mundo civil. Ao ingressar nesse ambiente cercado por símbolos e seus significados, o indivíduo necessita de entendê-los para que, dessa forma possa se socializar com maior facilidade. A compreensão influencia no processo de socialização mesmo antes do efetivo ingresso na organização, por meio de informações obtidas por intermédio de fontes possuidoras, ou não, de certo nível de credibilidade (TAORMINA, 1997).

Algumas entrevistadas relataram que não possuíam conhecimento prévio acerca da Polícia Militar, outras já possuíam amigos e/ou familiares ligados à instituição que lhes tinham fornecido algumas informações superficiais a respeito da organização. Isto pode ser verificado nos fragmentos da Entrevistada 1: “(...) eu já tinha uma noção porque eu tenho vários familiares que também fazem parte da corporação... tinha uma ideia (...)” e da

Entrevistada 3: “Já conhecia, mas não tanto quanto agora. Porque eu tinha alguns parentes na polícia (...).”

Ao ingressar, o indivíduo começa a conhecer a realidade organizacional e passa por uma fase de ajustamento, identificada por Risk (2010) como choque de realidade, que pode ser observado no depoimento a seguir:

“Nunca, nunca nem sonhava o que era ser da polícia. Eu achava que era pra trabalhar interno, nunca achei que fosse a trabalhar na rua, mas aí quando eu entrei na polícia é que eu fui compreendendo realmente o que era ser polícia, que é realmente você se doar, você realmente estar disponível, 24 horas da sua vida, porque mesmo que você não esteja fardada, mas você é polícia e a população, se ela sabe disso, ela lhe cobra. Então a gente só vai compreender isso mesmo quando a gente entra na corporação.” (E6)

Além do choque de realidade, existem outras dificuldades no processo de socialização, principalmente no que diz respeito a se adaptar à organização. Há ainda o Código Disciplinar que incide sobre as faltas, desde as mais leves, como não prestar continência (saudação militar) a um superior hierárquico, às mais graves como desacatar uma autoridade. Essas particularidades causam um estranhamento aos indivíduos advindos do mundo civil e podem tornar o processo de socialização um pouco mais complicado, como relatado pela Entrevistada 1:

“No momento em que eu entrei, assim, foi um pouco difícil porque a gente tem hierarquia militar, tem um Código Disciplinar, então assim, você assimilar todos esses valores da instituição é um pouco difícil, a gente vem do mundo civil e ingressar no mundo militar, tem as suas diferenças então demora um pouco a sua adaptação.” (E1)

Algumas entrevistadas revelaram que seu primeiro contato com a cultura militar se deu no curso de formação, também conhecido como recrutamento, no qual as aspirantes possuem disciplinas com o objetivo de familiarizá-las com a Polícia Militar.

Uma das entrevistadas revelou seu sentimento após ter passado pelo curso de formação da Polícia Militar: “Eu me senti policial. Eu entrei muito civil, eu não sabia nada do que era polícia (...). Depois que terminou o curso, pronto, aí eu sou policial.” (E7). Esta afirmação corrobora com Silva *et al.* (2008) que ressalta que o processo de socialização é importante para que os valores e comportamentos da organização sejam apreendidos pelos novos membros. As estratégias de socialização adotadas pela PMCE estimulam comportamentos de conformidade nos novos indivíduos. Conforme Van Maanen (1996), isso pode ser explicado pelo fato de a organização buscar reforçar e manter viva a cultura vigente, ideia corroborada por Silva e Fossá (2013).

A integração à organização também está relacionada ao domínio da compreensão, à medida que o indivíduo toma conhecimento daquilo que o cerca, entendendo melhor seu trabalho, papéis, objetivos, valores e cultura da organização. As entrevistadas foram unânimes em reconhecer a importância da polícia e conseqüentemente de seu trabalho.

As entrevistadas, à exceção de uma, consideraram-se integradas. Algumas relacionaram a integração à adaptação com o trabalho na polícia e ao tempo de serviço, como evidenciado pela Entrevistada 1: “Eu já faço parte há oito anos, já passei seis anos trabalhando nas ruas e agora tô trabalhando na parte administrativa... já me sinto adaptada.” A Entrevistada 6 relacionou a integração à sua identificação, satisfação e ao seu envolvimento com o trabalho, corroborando com o postulado por Taormina (1997).

Outra entrevistada destacou que ainda não se sente completamente integrada, mesmo após seis anos de trabalho na organização:

“Não... ainda não, ainda em fase de integração, (...) ainda tô em processo de adaptação. É bem complicado você entrar numa instituição militarizada, predominantemente masculina e (...) eu fui expulsa e fui reintegrada novamente porque não acatava determinadas ordens, participei do movimento grevista... fui a única mulher dos quadros daquela greve que foram demitidas e retornaram agora...” (E2).

Em seu discurso, a Entrevistada 2 revela não reconhecer a cultura militar como necessária à execução da missão da polícia o que reafirma a teoria de Taormina (1997) que versa sobre a compreensão da cultura vigente como fator importante no processo de socialização e integração do indivíduo:

“(...) É... pra se familiarizar é um pouquinho complicado porque o regime militaresco, ele te traz certas dificuldades. (...) o militarismo, ele entrou em decadência, então ele não é mais algo que a gente possa tá usando dentro da nossa instituição... eu, pessoalmente, acho que a polícia estadual ganharia muito mais valorização se deixasse de ser militarizada (...)” (E2).

Taormina (1997) inclui o envolvimento com o trabalho no domínio Compreensão. Algumas entrevistadas se mostraram altamente envolvidas com seu trabalho e com seu papel na instituição, tanto que revelaram exercer sua função mesmo quando não estão em serviço:

“Quando a gente entra na polícia, a gente é policial 24 horas por dia, você não é policial só no horário que tá trabalhando, não, você é policial 24 horas, tanto é que você vê, às vezes, um caso de um policial de folga e ele se envolve em alguma coisa (...) você não deixa de ser policial, até quando morre a gente vai de farda (...) quer dizer, você entrou na polícia você vai ser dela pra sempre.” (E5).

O alto grau de socialização das policiais femininas é revelado quando elas afirmam que o fato de elas serem policiais militares é capaz de influenciar seu comportamento ou ações na vida privada, corroborando com Calazans (2004) que versa a respeito da sobreposição da imagem da policial militar ao caráter pessoal da mulher:

“Influi, Influi (no comportamento). A gente acaba se tornando mais assim, observador, mais atento, mais preocupado também (...). No seu dia-a-dia você leva isso, a questão da disciplina também, você acaba levando pra outros âmbitos da sua vida.” (E1).

Com certeza, eu aprendi muito com a Polícia Militar, eu aprendi demais mesmo. Tanto é que eu estagiando num hospital, uma pessoa disse pra mim que é muito bom trabalhar com militar, porque o militar só chega na hora, o militar realmente é disciplinado, ele não falta. Então a Polícia Militar ela incute isso na sua cabeça, às vezes, você nem quer ser assim, mas você é assim porque você vai aprendendo no dia a dia (...). (E6).

Observa-se, portanto, como a compreensão da organização é importante para o processo de socialização das policiais na PMCE, visto que o regime militar possui inúmeras características incomuns às organizações civis.

5.2.3 Suporte dos colegas de trabalho

Os resultados são indicados pelas unidades de contexto: apoio dos colegas de trabalho e falta de apoio dos colegas de trabalho. Para a primeira, os resultados são expressos por meio das unidades de registro “apoio nas questões pessoais e profissionais”, “companheirismo”,

“amizade” e “minimização do estresse”. Para a segunda, a unidade de registro é “preconceito contra a mulher”.

Conforme as transcrições das entrevistas foram identificadas 70 citações relacionadas ao apoio dos colegas de trabalho e 11 unidades ligadas à falta de apoio, totalizando 81 citações para o domínio Suporte de colegas de trabalho.

Quadro 6 - Resultado do domínio Suporte de colegas de trabalho

Unidade de Contexto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total	%
Apoio dos colegas de trabalho	13	9	9	2	13	9	8	7	70	86
Falta de apoio dos colegas de trabalho	0	1	2	4	0	3	0	1	11	14
Total	13	10	11	6	13	12	8	8	81	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O suporte dos colegas de trabalho se revelou bastante atuante na PMCE. As entrevistadas revelaram que este suporte está presente desde o ingresso e que se sentiram acolhidas pela equipe de trabalho, facilitando seu processo de socialização. Taormina (1997) ressalta que após um primeiro momento, o indivíduo identifica seus colegas mais próximos, podendo surgir relações de amizade. Foi perceptível no discurso das entrevistadas que a amizade e o companheirismo entre colegas de trabalho é muito presente na PMCE, esses sentimentos chegam a ultrapassar os limites da vida profissional:

“a gente passa muito tempo convivendo e você faz amigos mesmo, de conhecer as famílias, de frequentar a casa das pessoas, você cria assim um elo.” (E1).

“(…) eu tenho muitos amigos aqui. A Polícia Militar ela tem isso, quando você chega, você não tem amigos, eu tenho irmãos, a gente costuma dizer que nós somos uma família, nós somos irmãos de farda realmente, independente de ser homem ou mulher, nós somos considerados irmãos de farda.” (E6).

Ao serem perguntadas sobre o gênero dos colegas com os quais tinham maior afinidade, a maioria das entrevistadas respondeu que se relaciona bem tanto com mulheres quanto com homens. Esse sentimento de amizade sem distinção de gênero contradiz que foi afirmado por Rosa (2012), em seus estudos, de que o sentimento predominante entre as policiais pesquisadas era de afinidade para com os homens e de rivalidade com as mulheres.

Todas entrevistadas admitiram que o apoio dos colegas de trabalho é capaz diminuir situações estressantes, corroborando com Taormina (1997):

“Com certeza, numa situação de risco você ter que equipe ali que confia, faz toda a diferença.” (E1).

“É, a gente quando tá trabalhando, a gente tá na rua, a gente sente tensa porque qualquer hora pode acontecer alguma coisa, agora quando você tá perto de pessoas que você confia, aquilo ali ameniza porque você tem mais segurança.” (E5).

A respeito da importância do suporte dos colegas de trabalho, as entrevistadas reconheceram sua contribuição para o bem estar delas dentro e fora da organização. Esse apoio é estendido, inclusive a questões de ordem pessoal, entendido por Taormina (1997) como um sustento emocional ou moral fornecido sem compensação financeira:

“A polícia ela é muito corporativista. Muito, muito nesse sentido de se tiver uma policial ou um policial em situação de... conflito familiar ou com algum problema de ordem pessoal, eles rapidamente já chegam junto perguntam se tá precisando de ajuda, então se você de repente quiser se abrir, se abre e os próprios amigos aqui da unidade operacional vão te ajudando a sair da situação de risco ou da situação que

você esteja aí passando na vida particular ou até mesmo aqui na vida profissional. ” (E2).

“(...) trabalhando numa equipe e um não tá bem, a equipe toda se mobiliza pra que ele melhore ” (E5).

Algumas entrevistadas com maior tempo na organização, principalmente as integrantes da primeira turma de mulheres na Polícia Militar, revelaram que, no início, o relacionamento com os colegas homens foi complicado. Elas atribuem esta dificuldade ao fato de a corporação não estar, naquela época, acostumada a trabalhar com mulheres. É importante destacar que a falta de apoio dos colegas pode gerar frustrações, visto que é difícil trabalhar em um ambiente no qual não há sensibilidade:

“Existe sim preconceito contra a mulher, existe sexismo (...) a dificuldade que eu tinha era de mostrar que eu era igual aos demais, que eu deveria ser tratada igual aos demais , aos meus pares (...) ” (E4).

“Foi muito difícil, a nossa instituição ela só tinha homem, ela não tava adaptava pra ter mulheres, a Polícia já tinha mais de cem anos quando nós entramos, então não estava adaptada pra nos receber e tinha muito assédio, tinha muita desvalorização com a gente, as pessoas não olhavam muito bem pra gente. ” (E6).

“(...) eu fui trabalhar num local em que eles preferiam não trabalhar com policiais femininas, eles olhavam: ‘Não, na minha viatura, não.’ ” (E8).

Os comentários das entrevistadas revelaram a presença de sexismo (KANAN, 2010), assédio moral (MORAES, 2010), comentários machistas (IRAGARAY; VERGARA, 2009), corroborando, com Capelle *et al.* (2002) que comentam que a distinção acentuada entre homens e mulheres ainda está muito presente em organizações militares devido aos seus valores patriarcais.

5.2.4 Perspectivas futuras

Os resultados são indicados por duas unidades de contexto: expectativas para o futuro e frustrações. Para a primeira unidade de contexto, os resultados são expressos por meio das unidades de registro “ascensão na carreira”, “promoção”. Para a segunda, as unidades de registro são: “demora das promoções” e “desmotivação”.

Nas entrevistas, foram identificadas 65 citações relacionadas com o domínio Perspectivas Futuras. A unidade de contexto expectativas para o futuro foi mencionada em 38 oportunidades e, em contrapartida, houve 27 menções às frustrações.

Quadro 7 - Resultado do domínio Perspectivas Futuras

Unidade de Contexto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Total	%
Expectativas para o futuro	8	6	6	3	4	5	2	4	38	58
Frustrações	7	10	0	5	4	1	0	0	27	42
Total	15	16	6	8	8	6	2	4	65	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto anteriormente, os inúmeros aspectos que tornam o ingresso em determinada organização atrativo fazem parte do domínio das perspectivas futuras (TAORMINA, 1997). Nas entrevistas, foi possível identificar que a estabilidade foi o principal atrativo para o ingresso da maioria das entrevistadas na PMCE.

Como visto no modelo de Feldman (1976), a socialização antecipatória ocorre antes mesmo do ingresso do funcionário, que cria expectativas sobre seu futuro dentro da organização. O foco na ascensão na carreira é característica marcante no discurso das entrevistadas e pode ser compreendido, além da questão salarial embutida na promoção, como

um reflexo da própria cultura militar, caracterizada por sua hierarquia, representada por meio das patentes que revelam o grau de autoridade e o posto ou graduação na qual aquele indivíduo se encontra.

Taormina (1997) também afirma que a equidade também é um componente do domínio das perspectivas futuras, tanto que, se um indivíduo possuir uma aspiração e esta for atingida por outro, o processo de socialização é desfavorecido:

“Já fui preterida por ser mulher... teve uns cursos aqui em 2000, da SUAT americana mesmo, veio pra cá e... eu e uma amiga minha, a gente tinha um currículo maravilhoso, operacional e a gente foi preterida... a gente foi preterida mesmo porque era mulher, porque tinha tantas vagas e iam ser as vagas dos homens... do GATE, aí deram as vagas pra eles e excluíram a gente... essas coisas doeram ao longo da vida. Teve outras também: medalhas que você via que não era, necessariamente... teve alguns choros, sim.” (E4).

Segundo Taormina (1997), a frustração pode ser incluída no domínio das perspectivas futuras, já que ela corresponde ao não atendimento de expectativas. No caso das policiais entrevistadas a frustração comum foi a demora nas promoções dentro da polícia:

“(...) a gente completava o tempo pra promoção e isso não acontecia (...) às vezes você dá o máximo e nem sempre você é reconhecido por isso.” (E1).

“(...) quando eu entrei, que eu vi a realidade, eu passei a desacreditar. (...) a gente se sentia, muito frustrada, era salário baixo, sem ascensão de promoção, muitas dificuldades (...)” (E2)

“Eu me sentia muito frustrada porque eu tinha dezoito anos de polícia e eu nunca tinha recebido uma promoção (...)” (E5).

Essas frustrações geraram sentimentos negativos em relação ao trabalho e à organização, como desânimo e desmotivação das policiais. A demora nas promoções, segundo os depoimentos, foi causada pelo não cumprimento de uma lei estadual que versa sobre as promoções na Polícia Militar do Estado do Ceará. Com a mudança de governo, ocorreram muitas promoções, o que reacendeu as expectativas não só das policiais entrevistadas como da corporação como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É válido destacar que, no domínio treinamento, foi constatado que o treinamento formal oferecido no início da carreira policial militar foi de suma importância para a socialização das policiais militares recém-ingressas. Mesmo após esse treinamento inicial de caráter intensivo, ficou evidenciada a relevância do treinamento informal. O aprendizado diário obtido por meio de observação, tentativa e ajuda dos colegas mais experientes mostrou-se bastante eficiente na aquisição de novas habilidades relacionadas ao trabalho, visto que ocorre em situações reais. Após a fase inicial, o treinamento informal mostrou-se mais relevante que o treinamento formal para o processo de socialização das policiais femininas na PMCE.

No domínio compreensão, notou-se que o curso de formação contribuiu significativamente para o processo de socialização das policiais recém-ingressas, advindas do mundo civil, na cultura militar. As entrevistadas mostraram ser conhecedoras dos aspectos que envolvem a instituição Polícia Militar, tais como missão, valores e cultura. A cultura e os valores da Polícia Militar, por sua vez, mostraram-se bastante influentes no dia a dia

profissional das policiais, tendo sido internalizados por algumas delas, influenciando seu comportamento também no âmbito privado.

O domínio suporte dos colegas de trabalho mostrou-se bastante influente no processo de socialização das policiais femininas da PMCE. As entrevistadas relataram a importância desse suporte para o trabalho policial que necessita do apoio de uma equipe integrada. O suporte dos colegas é imprescindível em situações críticas do trabalho nas ruas, pois o apoio de um companheiro pode salvar a vida de outro. O suporte dos colegas foi associado, ainda, ao apoio emocional e moral, visto que diante de algum problema, seja de natureza profissional ou pessoal, há uma mobilização dos colegas no sentido de oferecer ajuda para que aquela dificuldade seja contornada.

No domínio das perspectivas futuras, notou-se que o que atraiu a maioria das entrevistadas para ingressar na Polícia Militar foi a estabilidade oferecida pelo emprego público. As expectativas de futuro das policiais convergiram para ascensão na carreira, havendo, contudo, um sentimento de frustração, provocado pela demora nas promoções. Este não atendimento de expectativas gera sentimentos negativos não só nas policiais femininas como também em toda a tropa. Entretanto, a corporação teve suas esperanças reacendidas com a mudança de governo. Assim, algumas das policiais que projetavam ascensão, receberam sua promoção e continuam almejando postos mais altos.

O estudo aqui apresentado contribui para o esclarecimento de questões relacionadas às mulheres nas organizações, particularmente naquelas cuja natureza das atividades é considerada masculina, destacando-se sua importância para o universo dos indivíduos analisados.

Não foram encontradas grandes disparidades dentro de cada domínio de socialização. As divergências mais significativas ocorreram quando as entrevistadas com mais tempo de casa e as mais recentes relataram seu processo de adaptação à organização Polícia Militar. As policiais com mais tempo de instituição revelaram ter enfrentado mais dificuldades, enquanto as policiais com menos tempo de organização, consideraram que o processo se deu de forma mais fácil, sem grandes problemas. Essas divergências podem ser explicadas pelo fato de a organização e seus membros estarem mais adaptados à presença de mulheres em seus quadros, o que torna o processo de socialização mais orgânico hoje do que no passado.

Esta pesquisa apresenta limitações, já que a realização de um único estudo, com profissionais desta categoria específica, restringe a análise à visão deste grupo. Estudos futuros podem ampliar o conhecimento do assunto, replicando a metodologia aqui utilizada, com intuito de investigar o processo de socialização de mulheres em outras organizações policiais. Também é válido analisar outras profissões comumente caracterizadas como masculinas. Pesquisas dessa natureza podem permitir comparar a socialização organizacional de mulheres nesses nichos profissionais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, L. O; ALBUQUERQUE, F. J. B; **Socialização organizacional**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 1. ed., p. 331-356. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, mar./abr. 2002.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 71-99, mai./jun. 2010.

CARVALHO NETO, A. M. de.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010. Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5275&Secao=ARTIGOS&Volume=9&Numero=1&Ano=2010>>. Acesso em: 13 set. 2015.

CHAO, G. T.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOLF, S.; KLEIN, H. J.; GARDNER, P. D. Organizational Socialization: Its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

DONADIO, M. **La mujer en las instituciones armadas y policiales: resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina**. Buenos Aires: RESDAL -Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2009.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 433-452, set. 1976.

FERNANDO, W. D. A. A social constructionist perspective of gender stereotyping at work, **Gender in Management: An International Journal**, v. 27, n. 7, p. 463-481, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17542411211273450>>. Acesso em: 9 set. 2015.

IRAGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote "gênero". In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun, 2010.

MEYERSON, D.; FLETCHER, J. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business Press, 2000.

MORAES, E. L. **A política de promoção da igualdade de gênero e a relação com o trabalho**. In: Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010.

MOURA, E. B. B. de. Além da Indústria Têxtil: o trabalho feminino em atividades masculinas. **Revista Brasileira de História**, v. 9, n. 18, p. 86-96, 1989.

MUSEU DA PMCE. **Policimento feminino da PMCE**. Disponível em:<<http://museu.pm.ce.gov.br/historicos/especiaispoliciamentos.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

QUEIROZ, H. M. G. *et al.* Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RIBEIRO, A. N.; GARCIA, F. C. Relações de poder e gênero no alto comando da polícia militar de Minas Gerais: uma análise da percepção das mulheres policiais. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 53-79, 2015.

RISK, C. N. **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas de *trainees***: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

ROSA; I. O. “**Eu era o terceiro homem**”: um estudo de gênero com mulheres policiais civis e militares. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20. out./dez. 2013.

SILVA, A. O. *et al.* Estratégias de socialização: a forma mais eficaz para a integração entre o indivíduo e socialização. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 5., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: SEGeT, 2008.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de mulheres em cargos de gerência. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 33., São Paulo, 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SOARES, B. M.; MUSUMECI, L. Polícia e gênero: participação e perfil das policiais femininas nas PM's brasileiras. **Revista Gênero**, Niterói, v. 5, n. 1, p. 183-207, jul./dez. 2004.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 603-621, nov./dez. 2013.

TAORMINA, R. Organizational Socialization: A multidomain, continuous process model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 20-47, jan. 1997.

VAN MAANEN. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. *In: FISCHER, R. M.; FEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.