

**MARCOS GERACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO: ESTUDO COM OFICIAIS FEMININAS**

**SHEILA RICARDA BERBEL**

ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - GPP - EACH - USP

**ANDREA LEITE RODRIGUES**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# MARCOS GERACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO: ESTUDO COM OFICIAIS FEMININAS

## 1 INTRODUÇÃO

A gênese desse estudo ocorre a partir da percepção da primeira autora de que é possível reconhecer diferentes gerações de oficiais na Polícia Militar do Estado de São Paulo, organização que conta com quase 200 anos. Para compor o Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM), são necessários requisitos para a inscrição no processo seletivo, sendo um deles a idade mínima e máxima (PMESP, 2023; São Paulo, 2016). Com isso, formam-se turmas de entrantes de um mesmo edital a cada ano (pelotões), havendo entre elas idades variadas. A idade, portanto, não é fator definidor da geração de oficiais, uma vez que dentro de uma mesma turma pode haver diferentes idades. Eventos históricos e mudanças no itinerário de formação dos oficiais na Academia marcam a segmentação em gerações. Essa é a hipótese que anima essa pesquisa.

O edital de ingresso ao cargo para oficialato traz requisitos para o provimento e um deles é referente à idade do candidato que, para civis, é de no mínimo 17 e máximo de 30 anos. Há, também, candidatos entrantes que já estão na PMESP, em posições de soldados, cabos e sargentos (sub oficiais). Para esses últimos, o requisito de idade não se aplica, o que resulta, na prática, na entrada de concorrentes com mais de 30 anos de idade (PMESP, 2023; São Paulo, 2016). Ocorre, portanto, que a idade de integrantes de uma mesma turma varia em no mínimo 13 anos (de 17 a 30), o que reflete a diversidade de gerações que compõe as turmas a cada ano. Tem-se, portanto, que dentro de uma mesma turma há diferentes níveis de maturidade e experiência, mas o novo grupo formado enfrentará junto um itinerário de formação e consolidação de carreira que lhe dará uma identidade profissional como grupo, dentro da PMESP, durante toda sua vida profissional e posterior.

O processo de formação dos oficiais no Estado de São Paulo dá-se na Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB), com duração de 4 anos, nos quais os cadetes se submetem a um regime de internato nos 2 primeiros anos, com atividades programadas das 06h00 às 22h00 e nos demais anos das 06h00 às 18h00, proporcionando uma imersão intensiva no aprendizado e na preparação para os desafios futuros. Abrange uma variedade de disciplinas teóricas e práticas, exercícios de campo e atividades complementares que visam capacitá-los a aplicar o conhecimento adquirido em situações reais, muitas vezes exigindo empenho inclusive nos finais de semana (PMESP, 2021).

Na APMBB os Alunos-Oficiais da Polícia Militar (Al Of PM) do mesmo edital são distribuídos em pelotões, seguindo o mesmo currículo e tempo de formação. São classificados por desempenho escolar, determinando sua posição na promoção até o penúltimo posto do oficialato. Ao longo da carreira, a turma será sempre a designação que irá identificar o oficial.

No caso das oficiais femininas (OF Fem), as gerações podem revelar ainda mais acontecimentos devido aos movimentos de reconhecimento e empoderamento exercidos nos últimos anos (Calazans, 2004). Aliam-se a esse contexto as discussões sobre a necessidade de equilibrar responsabilidades profissionais e familiares, a resistência à liderança feminina e as normas culturais que impactam a progressão das mulheres na carreira (Eaglye; Carli, 2007; Shockley *et al.*, 2017) que sugerem que as mulheres muitas vezes enfrentam dificuldades adicionais na trajetória profissional.

Frente do cenário de que as turmas de Of Fem da PMESP são compostas por diversas idades, sugerindo que a definição de gerações nelas inseridas não pode ser baseada apenas na faixa etária, foi estruturado o problema de pesquisa “quais marcos históricos e de formação em ciência policial são reconhecidos pelas Of Fem da PMESP e como esses fatores influenciam a definição e a categorização de gerações femininas?”, e foi suscitada a hipótese de que “a caracterização de uma geração de Of Fem da PMESP requer a compreensão das circunstâncias históricas e dos processos formativos específicos da ciência policial que cada grupo vivenciou, evidenciando como esses fatores moldam a identidade e a coesão das turmas em cada geração”.

O objetivo desse trabalho foi analisar quais marcos históricos e de formação em ciência policial são reconhecidos por Of Fem e influenciam a definição e a categorização de gerações femininas, desde sua entrada na instituição, diante da diversidade etária existente nas turmas. Com isso, espera-se que os achados contribuam para o entendimento de comportamentos e perspectivas dos profissionais de segurança pública, um setor muito caro à sociedade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A PMESP adota um arquétipo de gestão que se baseia na hierarquia e disciplina militar, por meio de cadeia de comando definida de maneira clara e vertical. Esse modelo se mistura com método gerencial *New Public Management* (NPM) (Osborne, 2006) há algum tempo, pois, a instituição utiliza princípios de gestão empresarial, com ênfase na eficiência, produtividade e resultados mensuráveis, o que também ocorre em diversas áreas da administração pública (Almeida *et al.*, 2016). Assim, os profissionais que ocupam cargos de liderança são habilitados e incentivados à tomada de decisões com base em dados e análises (Neves; Rodrigues, 2021) frente aos desafios complexos e dinâmicos que enfrentam para combater a criminalidade. Caracteriza-se, nesta composição gerencial, uma pressão para que o oficial se adapte rapidamente a novas situações e demandas tornando-se aberto a novas experiências e práticas que se alinhem a lógica da flexibilidade e da adaptabilidade exigida no ambiente profissional contemporâneo (Rohm; Lopes, 2015).

O primeiro registro da entrada de mulheres na polícia data de 1910 nos Estados Unidos da América (EUA) e na América Latina a partir de 1931 (SENASP, 2013). A polícia de São Paulo foi a primeira no Brasil a incluir mulheres em 1955 (Queiroz, 2018). Essa introdução foi reflexo de uma tendência global e ainda decorrente de modificações na estrutura de produção brasileira que passou a se industrializar e trazer pessoas do campo para a cidade para inserção no mercado de trabalho, o que gerou uma migração interna intensa (Carvalho, 2019). Em São Paulo resultou do aumento da população o que gerou desemprego, criminalidade e acúmulo de famílias alojadas nas ruas da capital paulista, demandando atendimento social desempenhado pelas policiais femininas (PMESP, 2015).

Em 1988, a promulgação da Constituição Federal (CF) estabeleceu princípios alinhados com sistemas internacionais de proteção dos direitos humanos, abrangendo diversas áreas e entre elas a segurança pública (Brasil, 1988) e desencadeou reformulações legislativas e a criação de protocolos em várias áreas para atender às diretrizes da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente os provenientes da Declaração de Direitos Humanos (Delgado *et al.*, 2016). A CF trouxe avanços significativos em termos de benefícios e garantias individuais, incluindo igualdade de gênero e direito ao trabalho, incentivando a maior participação das mulheres em diversas carreiras, inclusive na policial o que já se implementava em outras polícias ao redor do mundo. Neste período de redemocratização, a PMESP reorganizou a entrada e formação das mulheres instituindo parâmetros de igualdade de gênero, criou vagas próprias para as mulheres, no Quadro de Policiamento Feminino (QOPF), para abastecer o Comando de Policiamento Feminino (CPFem), que, até 2001, possuía 5 Batalhões Femininos (BPFem) distribuídos na capital de São Paulo.

Ainda em 1988, foi estabelecida uma dinâmica experimental em que as alunas formadas em turmas de mulheres separadas dos homens participavam de aulas com um pelotão (Pel) do Curso de Formação de Oficiais (CFO) do último ano, a fim de verificar as dificuldades e benefícios da formação em Pel misto. O experimento se mostrou positivo e o edital para o CFO de 1989 previu a submissão de mulheres, civis e militares, às mesmas provas aplicadas aos homens e, após a aprovação no certame, frequência em curso no formato de salas mistas de aprendizado.

Após a entrada de seis turmas mistas, ocorreu um lapso na seleção de Of Fem, entre os anos de 1994 e 2000, por indisponibilidade de vagas no QOPF. Em 2001 foi extinto o CPFem e os BPFem a ele subordinados e as mulheres puderam pleitear, pelo critério geral de classificação por nota do CFO, a classificação em qualquer batalhão disponível no Estado.

A quantidade de vagas femininas para entrada e ascensão na carreira, porém, permanecia distinta e organizada em quadro diferenciado por gênero. Em 2011, a Lei Complementar nº 1.142 extinguiu o QOPF e integrou as vagas das mulheres ao quadro geral de vagas, QOPM, o que permitiu a ampliação de possibilidades de promoção às mulheres no mesmo nível em que os homens, além de adquirirem o requisito essencial para almejar o posto de Comandante Geral (Cmt G) da PMESP, cargo exclusivo de oficiais do QOPM (São Paulo, 2011).

Tem-se, portanto, que o critério idade aparece como importante, mas não definidor da identidade do grupo que se forma em pelotões. Supõe-se, por consequência, que se definem gerações de turmas a partir de vivências e histórico de formação. Para estudar isso, traremos a Teoria das Gerações, que dará amparo à teorização que se pretende em torno da trajetória de mulheres na PMESP desde 1955.

## 2.1 A Teoria de Gerações

Essa teoria carrega um conceito biológico e sociológico que propõe a divisão com base em anos de vida, características compartilhadas, como experiências históricas, valores, crenças, tecnologia e eventos culturais. Dessa forma, cada geração seria definida por um período específico de nascimento sendo influenciada pelos eventos e condições sociais, culturais e políticos durante sua formação (Feixa; Leccard, 2010). Compreender as diferenças e características exclusivas de cada grupo geracional requer uma análise de conjecturas que alcancem aspectos individuais e coletivos.

Neste alinhado, o filósofo Karl Mannheim é reconhecido como o fundador da abordagem moderna sobre o tema das gerações e elaborador da Teoria das Gerações contemporânea. Ele sustenta que as gerações apresentam visões de mundo diversas em virtude de experiências históricas e sociais compartilhadas que influenciam suas percepções e valores, alteradas por eventos e mudanças sociais significativas que ocorreram durante períodos específicos da história. A noção de vínculo geracional como resultado das experiências vividas na contemporaneidade, guiada pelo conceito qualitativo de tempo, é reforçada por Mannheim que chama a atenção para o fato de que diferentes grupos etários vivenciam tempos interiores díspares em um mesmo período cronológico (Weller, 2010). Uma das análises fundamentais de Mannheim (1993 [1928]) acerca da Teoria das Gerações reside na concepção de que cada geração é influenciada por eventos específicos ocorridos durante sua formação. Sustenta que essas experiências compartilhadas na juventude podem gerar uma consciência coletiva e um conjunto distinto de valores e atitudes entre seus membros e que as percepções de mundo não são uniformes (Weller, 2010).

Weller e Bassalo (2020) argumentam que diante desta realidade que considera um destino coletivo e sua dinâmica social, podem surgir unidades geracionais que representam um vínculo ainda mais concreto do que aquele estabelecido pela conexão geracional, relacionado às experiências e à maneira como, por exemplo, a coletividade lida com uma mesma problemática histórica e contemporânea. Desta forma, grupos que lidam com suas experiências de maneiras distintas, podem resultar na formação de unidades geracionais diferentes dentro dessa mesma conexão geracional, não podendo ser generalizadas e retratam um subgrupo inserido em um grupo geracional (Mannheim, 1993 [1964]).

Estudos acadêmicos indicam que o mundo laboral enfrenta diversos desafios como o aumento da idade média da força de trabalho, as alterações das necessidades e valores entre as gerações (Mozzato; Mendes, 2023; Rohm; Lopes, 2015). Essas são questões a serem observadas e tem sido encaradas pela Gestão Intergeneracional (GI), que perfazem iniciativas direcionadas à inclusão e à promoção de interações concretas e eficazes entre os trabalhadores de todas as faixas etárias com o objetivo de fomentar a integração dos profissionais de diferentes gerações e promover debates e intervenções acerca dessa diversidade (Mozzato; Mendes, 2023). A perspectiva organizacional sobre gerações considera como elas interagem, aprendem, colaboram e contribuem para o trabalho, levando em conta idade, educação e vivências como

influências determinantes (Tomizaki, 2010). A compreensão desses aspectos pode esclarecer as necessidades geracionais por meio de uma observação organizacional.

Chama atenção o conteúdo trazido por Rowe e Milhome (2023). As autoras entendem que a definição de gerações como grupo que nasceu em intervalo comum e vivenciou eventos sociais marcantes, resulta, em última análise, em um acúmulo de memórias comuns ao grupo que podem determinar os mesmos valores, crenças, padrões de respostas, de comportamento e perspectivas de mundo similares, movimentadas por contínuas transformações relacionadas a esses eventos. Esses valores procedem de episódios culturais e sociais que permearam a sua formação desde a infância até o início da vida adulta, podendo estabelecer gerações distintas que podem engendrar valores, percepções e respostas, em alguma medida, diferentes entre si (Milhome; Rowe, 2021).

As autoras propõem uma classificação geral para se reconhecer gerações no Brasil. São seis gerações baseadas no contexto brasileiro que considera como marcos indivíduos de geração Pré-ditadura (1930-1943); pessoas inseridas em uma classificação chamada de “Reprimida” (1944-1958); geração nominada como “Diretas” (1959-1968); identificação como “Hiperinflação” (1969- 1978); Social (1979-1991) e “Geração 4.0” (1992- 2005) tomando como eventos norteadores marcantes: Era Vargas, ditadura militar, fim da ditadura militar, governo de Fernando Collor de Melo (plano Collor e *Impeachment*), Plano real, eleição e governo do presidente Lula, *Impeachment* da presidente Dilma Rousseff, eleição do presidente Jair Bolsonaro e pandemia do Covid-19 (Rowe; Milhome, 2023).

Neste alinhamento, as mudanças sociais impactam as configurações políticas, sociais, culturais e de trabalho, percebidas de forma distinta por jovens e mais velhos e, assim, os valores ensinados pelas gerações anteriores e os eventos socioeconômicos moldam as expectativas dos novos entrantes. Os padrões comportamentais podem ser registrados em diversas esferas da vida caracterizando-se pela especificidade sociocultural em que essas pessoas estão inseridas (Rowe; Milhome, 2023). Desta forma, há que se manter atenção ao relacionar a definição de gerações produzidas para ambientes sócio-histórico-culturais diferentes do brasileiro, o que para Rowe e Milhome (2023) perfaz uma utilização inapropriada pelos fatores contextuais característicos a nossa nação. É partindo desta premissa que os autores sedimentam a proposta de classificação para as gerações brasileiras baseada em seus próprios marcos relevantes.

O transcorrer do tempo torna-se um fator determinante para além da categorização de geração por pessoas nascidas em períodos comuns. Ele revela transformações sociais, de paradigmas e perspectivas ressignificadas pelos indivíduos que estão inseridos em um mesmo ambiente (Milhome, 2022) que podem ser representadas de forma micro pela família, escola, religião e macro por uma nação, estado, município podendo ser estendido ao ambiente de trabalho. Assim, as influências que vivenciam socialmente resultam em formação e modificação coletiva que elucidam características comuns de um grupo de pessoas e seus pensares podem conflitar com as perspectivas de outras gerações (Milhome, 2022).

Ao transportar a análise geracional para o ambiente de trabalho na PMESP, é esperado encontrar diferenças e semelhanças que acrescentam aos modelos institucionais o olhar e vivência das gerações de Of Fem diante de marcos reconhecidamente determinantes por suas integrantes revelando atributos e percepções pessoais ainda mais afinadas e relacionadas ao ambiente de trabalho por se tratar de uma profissão, cuja formação ocorre de maneira intensa e imersiva capaz de produzir subgrupos permanentes a partir da entrada dessas oficiais nas fileiras da instituição.

### 3 METODOLOGIA

O *corpus* de interesse da pesquisa relaciona-se a teorias geracionais e sua categorização. Esse *corpus* concentra-se em grande parte em estudos internacionais que abordam a temática que envolve a diversidade das gerações o que pode não corresponder à realidade brasileira. A lente analítica utilizada neste artigo para a investigação de elementos relevantes para

identificação das gerações foi a de Karl Mannheim (Mannheim, 1993 [1928, 1964]; Milhome, 2022; Weller, 2010).

A pesquisa bibliográfica explorou os principais conteúdos do tema. Foi adotada abordagem qualitativa exploratória com entrevistas semiestruturadas direcionadas a Of Fem de idades variadas e em níveis de comando distintos, a fim de obter inspiração sobre variáveis de interesse do estudo voltadas às características de diferentes gerações, com intuito de suprir ou mitigar as lacunas existentes na literatura (Minayo, 2012) que tratam sobre gerações analisadas sobre o aspecto do ambiente de trabalho na PMESP. Assim, a pesquisa procurou compreender as percepções dos diferentes marcos geracionais percebidos por essas integrantes (Collis; Hussey, 2005).

O critério de seleção adotado foi intencional buscando garantir uma representação equilibrada e as perspectivas das mulheres diante de suas experiências no ambiente policial-militar, permitindo uma análise comparativa e significativa. Optou-se por entrevistar 7 mulheres, ativas ou inativas.

Com intuito de obter uma representatividade geracional mínima, foi considerado um lapso temporal de 39 anos entre a formação mais antiga (1982) e a mais recente (2021) das oficiais. A inclusão da visão feminina pode oferecer uma perspectiva diferenciada sobre o trabalho policial-militar, diante das barreiras específicas que as mulheres enfrentam em uma profissão historicamente masculina. Identificar marcos geracionais e verificar se existem diferenças significativas nas percepções de gênero sobre como o contexto social, cultural e institucional influencia as atitudes e experiências de mulheres e pode contribuir para um entendimento mais completo e equitativo das dinâmicas dentro da PMESP.

Não foi aplicada a Teoria da Saturação, pois, inicialmente a amostra se prestou a indicar o ponto de partida para aprofundar futuro estudo qualitativo, cujos marcos estivessem minimamente definidos. Assim, foi direcionada atenção à riqueza e à profundidade dos dados coletados, em vez do tamanho da amostra, permitindo uma análise detalhada e compreensiva das narrativas individuais. De tal modo, a decisão por entrevistar um número limitado de participantes teve o intuito de tornar as entrevistas mais longas e detalhadas, o que possibilitou uma exploração mais profunda das experiências individuais, melhorando a qualidade das informações e a confiança nos resultados obtidos, ao invés de optar por uma amostra maior que poderia comprometer a profundidade das respostas em um momento de definições dos marcos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo garantido o anonimato, abrangendo similaridades e distinções dos discursos. Foram comparadas e analisadas as variações e semelhanças entre eles, podendo assim, obter a compreensão sobre o fenômeno da percepção geracional sobre marcos institucionais (Bardin, 2016), o que permitiu pensar em mais unidades sociais, relacionais e conceituais à ideia de geração das oficiais femininas na PMESP.

Trata-se de uma investigação essencialmente qualitativa, cujo recurso central das decisões de amostragem foram tomadas com foco em pessoas (sujeitos a pesquisa), situações ou locais específicos, porque oferecem uma perspectiva rica em informação (Flik, 2013). A coleta de informações foi elaborada com base na teoria geracional, na pergunta e nos objetivos da pesquisa. O instrumento de coleta de dados eleito foi a entrevista com roteiro semiestruturado, permitindo flexibilidade para explorar questões específicas para aprofundar as respostas e capturar percepções mais detalhadas, e não permitir que o pesquisador seja influenciado por suas crenças pré-concebidas.

A confiança da pesquisa foi provida pela utilização do ordenamento jurídico que versa sobre as missões da PMESP, os regimentos internos da instituição e conduzida de acordo com princípios éticos, obtendo anuência informada pelos participantes e garantindo anonimato e confidencialidade por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos entrevistados. Os aspectos metodológicos dessa pesquisa foram estruturados planejados para garantir que a coleta e análise de dados sejam realizadas de forma rigorosa e ética, a fim de responder adequadamente à pergunta de pesquisa. A validade do estudo é embasada nas compreensões relacionadas à etapa de formulação da pesquisa (validade prévia), de concepções relacionadas ao desenvolvimento da pesquisa (validade interna) e aos resultados obtidos

(validade externa). Será assegurada por meio da triangulação de dados (Flik, 2013; Thiel, 2022) da pesquisa de campo com a Teoria das gerações e o estado da arte.

No período de novembro de 2023 a janeiro de 2024, foram realizadas entrevistas presenciais e *on-line* com duração de, aproximadamente, 1 hora e 40 minutos com cada participante. Foram entrevistados sete Of Fem com idades variadas como estratégia de obter informações que pudessem direcionar a pesquisa definindo quais critérios poderiam ser usados para compor a tipicidade ou utilidade da pesquisa.

Por meio deste processo, a compreensão de “tipicidade” de geração foi questionada e ampliada para um entendimento mais aproximado de gerações analisadas quanto aos marcos que podem se relacionar a gerações na PMESP. A identificação de casos atípicos ou desviantes e casos ricos em informação, considerados os eventos com os quais se pode aprender muito sobre questões de importância central para o propósito da investigação (Flik, 2013; Thiel, 2022). Assim, em vez de voltar a atenção apenas para as questões de idade e experiências acumuladas, foi mostrado que a relação de tipicidade desse caso específico deveria partir da verificação das turmas de academia de formação na PMESP incluindo características gerais de cada turma quanto ao currículo utilizado, estratégias de formação da época, acontecimentos marcantes para adequações nos procedimentos policiais.

Quadro 1 – Questionamentos preliminares

Interesse	Pergunta
Ideia inicial	O que é geração no seu entendimento?
Percepção	É possível identificar na PMESP a existência de gerações entre os oficiais?
Marcos	No seu entendimento, que acontecimentos podem influenciar a estruturação de gerações na PMESP?
Identificação	Que aspectos podem diferenciar as gerações na PMESP?

Fonte: a autoria, 2024

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sete oficiais, diversas faixas etárias, ano de ingresso e postos, foram entrevistadas como um meio de iniciar exploração do fenômeno geracional em análise. Essa estratégia foi integralmente concebida para adquirir informações capazes de orientar a pesquisa, delineando os critérios que poderiam ser empregados na determinação da tipicidade ou utilidade do estudo.

Quadro 2 – Público-alvo entrevistado

Ano de ingresso	Data da entrevista	Entrevistado	Idade	Posto	Situação funcional	Data da entrevista
1980	13/01/2024	Of Fem 1	66	Cel PM	Inativo	13/01/2024
1986	10/01/2024	Of Fem 2	56	Cel PM	Inativo	10/01/2024
1994	15/12/2023	Of Fem 3	49	Ten Cel PM	Ativo	15/12/2023
1996	15/01/2024	Of Fem 4	42	Maj PM	Ativo	15/01/2024
1999	07/01/2024	Of Fem 5	47	Maj PM	Ativo	07/01/2024
2007	07/11/2023	Of Fem 6	40	Cap PM	Ativo	07/11/2023
2017	11/01/2024	Of Fem 7	32	Ten PM	Ativo	11/01/2024

Fonte: a autoria, 2024

Ao ser questionado “**O que é geração no seu entendimento?**” todas as entrevistadas fizeram menção à idade e relacionaram acontecimentos sociais, históricos, políticos, culturais e econômicos para comporem a análise geracional. As entrevistadas Of Fem 1, Of Fem 2, Of Fem 6 e Of Fem 7 ainda apontaram “forma de aprendizagem” como relevante (Milhome, 2022; Rohm; Lopes, 2015).

Houve indicação pelas participantes da existência de variação comportamental entre as gerações mais contemporâneas, que contemplam novos valores, e as gerações anteriores podendo ocasionar conflitos em diversas esferas da vida, tais como, o sentido dado ao trabalho e a dinâmica de aprendizado, como explorado por Milhome e Rowe (2021) e por Rohm e Lopes (2015).

Quando foi indagado “**É possível identificar na PMESP a existência de gerações entre as oficiais?**” todas as entrevistadas apontaram que sim e indicaram as turmas por serem formadas por grupos que adotam respostas e entendimentos coletivos a situações (Milhome, 2022). A autora defende que, em diversos setores da sociedade, o desenvolvimento de experiências sociais, meios de trabalho e socialização, comunicação, tratamentos e direcionamentos mais assertivos geram pensamento similar àquela coletividade decorrentes de experiências vividas coletivamente e que, como consequência, refletem na sociedade e áreas da vida do indivíduo. Partindo-se dessa premissa e de que as turmas de formação de oficiais são concluídas após quatro anos de imersão e, por alguns momentos, de internato, o que intensifica a convivência de seus integrantes que compartilham o mesmo momento de formação com conteúdos e vivências político-sociais, é esperado o desenvolvimento de pensamentos coletivos decorrentes de influências comuns vivenciadas podendo inclusive alcançar os sentidos que atribuem ao trabalho que desempenham o que perpassa o aspecto da idade (Milhome, 2022).

Eu não descartaria a questão da idade, mas pensando mais em turmas de oficiais e geração, parece mais lógico observar modificações periódicas que se relacionem com aprendizado, postura, valores, **atuação**. [...] Isso vai além da idade, mas pode encontrar amparo em acontecimentos sociais e políticos da época da mudança. Esses acontecimentos acabam desencadeando adequações nos delineamentos institucionais. (Of Fem 1).

Gerações na Polícia é algo que entendo que não deve envolver apenas idade (Of Fem 4).

A idade pouco interessa, pois, as turmas possuem oficiais com um diversidade de idades e mesmo assim produzem oficiais com características e conhecimentos parecidos (Of Fem 6).

Além da similaridade relacionada ao agrupamento de turmas que pode determinar uma geração de oficiais, as entrevistadas apresentaram a percepção de marcos que aglutinam turmas por critério de acontecimentos institucionais, reflexos de eventos sociais, políticos ou culturais (Borges; Yamamoto, 2014). Essas percepções também são exploradas por Weller e Bassalo (2020) ao estabelecerem os critérios de categorização de gerações brasileiras.

[...] pode envolver aspectos da formação que contemplem os conteúdos da formação que sempre são alinhados às necessidades governamentais que por sua vez se originam de aspectos, evoluções, adequações culturais, sociais, econômicas e políticas (Of Fem 1).

A mudança de currículo sempre é baseada em nova perspectiva de atuação da PM (Of Fem 3).

Vejo que a PMESP muda e se ressignifica de tempos em tempos. [...] vejo importantes são: a CF de 1988, a maior preocupação com atendimento humanizado, com Direitos Humanos e Polícia Comunitária. O Carandiru, por exemplo, foi um acontecimento que causou a modificação dos currículos à época e estabeleceu maior controle das ações operacionais pelo comando quando foram publicados os Procedimentos Operacionais Padrão (Of Fem 5).

Destarte, a questão que tratou da identificação da existência de gerações entre as Of Fem foi respondida com muita similitude à pergunta “**No seu entendimento, que acontecimentos podem influenciar a estruturação de gerações na PMESP?**” e, diante da convergência, as repostas foram agrupadas.

As entrevistadas consideraram a presença de distintas gerações entre os oficiais a partir de uma série de eventos que se relacionaram com mudanças institucionais ao longo do tempo (Weller; Bassalo, 2020). A promulgação da CF de 1988 foi a indicada e é um ponto de inflexão, pois além da evolução em termos de direitos individuais e igualdade de gênero que a legislação trouxe, desencadeou ações institucionais relevantes na estrutura organizacional (Borges; Yamamoto, 2014; Eaglye; Carli, 2007; Shockley *et al.*, 2017).

[...] a entrada da mulher na formação unificada da APMBB e mais tarde nos batalhões da PMESP causou ajustes na estrutura de formação e desenvolvimento das atividades policiais que deveriam inseri-las em sua atuação (Of Fem 1).

[...] vejo que as gerações estão mais relacionadas à missão da PMESP (Of Fem 5).

[...] muitos desafios foram superados pelas mulheres desde sua entrada na Academia. A missão do efetivo feminino que era assistencial e atualmente é operacional poderia determinar geração de mulheres oficiais (Of Fem 6).

A integração da Guarda Civil e Força Pública para a composição da PMESP e a promulgação da CF parecem ser excelentes exemplos de marcos, pois determinaram a modificação de perfil, currículos e forma de atuação da instituição (Of Fem 7).

Ao modificar a missão da PMESP a CF pode ter interferido no perfil de ingresso para atender a forma como a instituição militar desenvolve suas atividades e se relaciona com a sociedade. A modificação no perfil de ingresso e dos currículos e da formação é indicada por 5 das 7 entrevistadas, o que representa a adaptação da instituição às demandas contemporâneas e às mudanças sociais, adaptando as perspectivas e valores dos oficiais que ingressaram e se formaram antes e depois desse marco histórico. Nesse aspecto também é destacada a inclusão de disciplinas relacionadas aos direitos humanos, polícia comunitária e à diversidade, o que indica uma evolução na abordagem em relação aos princípios dos direitos fundamentais influenciadores do conhecimento profissional (Borges; Yamamoto, 2014; Eaglye; Carli, 2007; Rowe; Milhome, 2023).

A mudança da missão constitucional em 1988 marcou gerações que serviam ao Exército e realizavam ações de guerrilha e contraguerrilha e gerações que foram formadas para fazer prevenção e ostensividade, sendo repensados os conteúdos na formação que passaram a ter maior influência sobre Direitos Humanos, Polícia Comunitária e Gestão pela Qualidade (Of Fem 1).

Acho que os currículos semelhantes podem estabelecer características nas turmas formadas por eles (Of Fem 2).

[...] currículos do CFO são modificados porque a formação molda os alunos e uma mesma perspectiva de conteúdos pode criar uma geração de oficiais que agem de maneira e com direcionamentos institucionais parecidos (Of Fem 3).

O acontecimento do Carandiru provocou mudanças muito expressivas na atuação dos policiais, mudanças curriculares e até a iniciação de vários programas de Policiamento Comunitário. Em 2006 também aconteceu um evento: os ataques do PCC. Depois desse episódio as novas turmas de oficiais passaram a ter um currículo mais focado em inteligência policial, uso de tecnologias o que determinou nova alteração curricular, apreço que essa geração de oficiais é bem mais tecnológica que todas as anteriores (Of Fem 4).

Os conteúdos curriculares e a forma como as turmas de oficiais aprendem acaba formando oficiais com conhecimentos diferentes de atuação (Of Fem 6).

Acredito que existam indicativos que diferenciem as gerações de oficiais como acontecimentos institucionais, adoção de currículos diferenciados, apelidos da turma que revelam características e valores da maioria de seus integrantes, até os aspectos adotados no ingresso parecem poder estruturar uma geração se pensarmos que o perfil pode ser diferente de anos anteriores e se manter por algum tempo, sofrendo novamente modificações (Of Fem 7).

A entrada e formação das mulheres nas fileiras é indicada como marco relevante. A integração com mesmos critérios dos homens representa uma transformação cultural e institucional elencada e traz uma reflexão, pois desafia estereótipos de gênero arraigados até então e origina uma perspectiva única para a instituição que passa a reconhecer a diversidade de experiências e perspectivas entre os oficiais, decorrentes da presença de diferentes gerações

e da inclusão de mulheres enriquecendo o debate interno que contribui para uma polícia mais inclusiva e sensível às necessidades da comunidade que serve (Eaglye; Carli, 2007; Shockley *et al.*, 2017; Tomizaki, 2010).

A partir da CF também ficou insustentável manter o efetivo de oficiais de mulheres em separado dos oficiais homens (Of Fem 1).

Acredito que as gerações poderiam envolver um critério de atuação da mulher, assim: primeiro ela não existia na PMESP, depois passou a fazer serviços apenas assistenciais, um pouco mais à frente ocupou tarefas básicas de policiamento ostensivo e serviços administrativos, a nova geração pode ser inserida em qualquer atividade porque é formada para atender aos mesmos padrões do oficial masculino (Of Fem 2).

[...] se for pensar em geração de maneira geral, a PMESP poderia ser dividida em um período antes das mulheres entrarem na polícia. [...] uma nova geração que tem acesso a todas as possibilidades de conhecimento, crescimento e atuação que os homens, mas que possui representatividade numericamente pequena (Of Fem 3).

[...] poderiam ser divididas considerando a existência ou não de mulheres na turma. [...] outra geração de mulheres que entra nas fileiras por edital concorrendo aas vagas totais, com mesmo tempo, currículo, quadro e possibilidade de trabalho em qualquer unidade da PMESP (Of Fem 5).

[...] muitos desafios foram superados pelas mulheres desde sua entrada na Academia. A missão do efetivo feminino que era assistencial e atualmente é operacional poderia determinar geração de mulheres oficiais (Of Fem 6).

Quando foi indagado “**Que aspectos podem diferenciar as gerações na PMESP?**” as entrevistadas mais uma vez indicaram acontecimentos cuja complexidade têm origem em uma série de influências históricas, sociais e institucionais. Os eventos não puderam ser analisados de maneira isolada diante de sua complexidade, interdisciplinaridade, uma vez que existe a percepção de que as gerações na PMESP é resultado de uma interação intrincada entre fatores externos e internos, que moldam a intelectualidade, as perspectivas e as práticas profissionais dos oficiais ao longo do tempo evidenciando uma adaptação contínua da PMESP às necessidades e expectativas da sociedade (Borges; Yamamoto, 2014).

A diferença das gerações pode estar na situação de terem vivenciado diferentes mudanças sociais, porque essas mudanças na sociedade também provocam mudanças na forma como a PM trabalha (Of Fem 5).

É revelado um aspecto importante da teoria mannheiminiana que reconhece as unidades geracionais e seus estilos de pensamento próprio resultantes da convivência em um mesmo meio não apenas com pessoas da mesma idade que partilham das mesmas experiências político-socioculturais, mas também com aqueles que partilham de experiências e visões de mundo distintas (Mannheim, 1993; Weller; Bassalo, 2020).

Eventos marcantes, como a mudança da missão constitucional da PMESP em 1988 e situações como a intervenção no Carandiru e na Favela Naval, foram apontados como episódios drásticos que contribuíram para enraizar a importância dos Direitos Humanos na polícia. Esses eventos moldaram a mentalidade das gerações subsequentes, influenciando sua abordagem em relação aos direitos individuais e acompanharam o pensamento de que acontecimentos sociais influenciam na composição de gerações (Borges; Yamamoto, 2014; Mannheim, 1993; Milhome, 2022).

A aplicação de mesmo currículo foi novamente apontado por ser considerado um marco relevante e determinante da coesão entre as gerações que passam pela mesma formação, enquanto as mudanças sociais, como a inserção dos Direitos Humanos, provocam uma adaptação contínua da polícia às demandas da sociedade. Assim, a utilização do mesmo currículo ao longo de diferentes turmas gerações com a inclusão dos princípios de Direitos Humanos pode promover coesão entre os oficiais que passaram pela mesma formação indo além das diferenças etárias diante da experiência compartilhada de receber a mesma instrução

e criando um senso de identidade e unidade dentro da instituição (Mannheim, 1993; Milhome; Rowe, 2021).

A indicação da interferência do currículo na decorrente formação policial avulta a percepção de que os valores e padrões estão em constante mudança gerando adaptação necessária para garantir que a polícia esteja alinhada com as normas e princípios contemporâneos. Neste alinhamento a inserção de conteúdos curriculares interdisciplinares que reconhecem os Direitos Humanos na formação dos policiais desencadeia uma geração mais preocupada com o atendimento humanitário e uma abordagem mais assertiva aos direitos individuais (Tomizaki, 2010).

Alguns eventos como a intervenção no Carandiru e a Favela Naval, determinaram o enraizamento dos Direitos Humanos, o estabelecimento de procedimentos padrão com observação a essa premissa e uma nova geração de oficiais foi formada utilizando POP (Of Fem 1).

Mas não é que as gerações antigas tinham menos preparo, acho que o conhecimento de como fazer policiamento era mais simples porque a sociedade era mais tranquila. Agora temos a atuação de grupos extremamente violentos e as características atuais são mais profissionalizadas, assertivas e com protocolos mais claros para evitar perdas de policiais e ações prejudiciais à sociedade (Of Fem 2).

A inserção dos Direitos Humanos traz gerações mais preocupadas com o atendimento mais humanitário (Of Fem 5).

Forma de se comportar diante das situações de trabalho, conteúdos aprendidos na formação e valores próprios da turma (Of Fem 6).

A aceitação tranquila da atividade feminina na instituição indica uma mudança cultural significativa ao longo das gerações. Essa informação destaca aspectos importantes das mudanças geracionais na PMESP que exibem uma conversão na mentalidade e na ética profissional, com uma maior ênfase no respeito aos direitos humanos. Essa mudança mais inclusiva reconhece a presença e contribuição das mulheres nas missões da polícia (Borges; Yamamoto, 2014; Eaglye; Carli, 2007; Shockley *et al.*, 2017; Mozzato; Mendes, 2023).

A entrada das mulheres mostra gerações com características menos machistas ainda que existam muitos obstáculos a serem superados (Of Fem 2).

As gerações antes da formação unificada entendiam que a mulher na PM era apenas para atender ocorrências assistenciais (Of Fem 3).

[...] em 2.000, com o encerramento do CPFem as praças femininas foram formadas com os homens, o que causou uma quebra de paradigmas quanto ao trabalho misto entre homens e mulheres nas viaturas (Of Fem 7).

Além disso, também é arrolado que as gerações mais jovens tendem a ser mais tecnológicas, incorporando novas ferramentas e métodos de trabalho a sua prática profissional. A propensão das gerações mais jovens em serem mais tecnológicas representa uma adaptação às demandas da era digital que determinam maior familiaridade dos profissionais com o uso de novas ferramentas e métodos tecnológicos em sua prática podendo aumentar sua eficácia e eficiência no trabalho.

Gerações antigas tinham menos atribuições. Hoje a polícia tem muitas modalidades de policiamento o que faz com que o oficial seja multitarefa, domine muitas tecnologias e muitos procedimentos modalidades específicas (Of Fem 2).

Os períodos de mesmo currículo, então a formação porque esses currículos direcionam a maneira como o trabalho será realizado e a inclusão do uso de tecnologias passou a compor esses conteúdos (Of Fem 3).

[...] novas gerações agregaram o POP às tecnologias importantes para o oficial gerenciar o policiamento (Of Fem 7).

Sobre a incorporação do uso de tecnologia pelas gerações mais recentes (Marchetti, 2013) expõe que o segmento mais jovem possui características laborais caracterizadas pelo bom desenvolvimento no uso da tecnologia fazendo-os mais ousados se comparados com as gerações anteriores. Esse grupo também apresenta expectativas perante a organização, como, prazer, gratificação, autonomia e respeito podendo gerar dificuldades em ser gerenciados por conta de sua expertise e esperas.

Por fim, os comandantes da formação são apontados como ícones que exercem uma grande influência na formação das gerações de oficiais por serem capazes de moldar suas perspectivas e condutas ao longo do tempo. Essa indicação pode ter relação com a posição de liderança e autoridade que representa um papel fundamental na definição da cultura organizacional, nos valores transmitidos aos cadetes e na orientação das práticas de ensino e treinamento baseadas na hierarquia e disciplina. Como contornos de autoridade, os comandantes constituem padrões de conduta e excelência profissional, e suas decisões e diretrizes influenciam diretamente nas características dos futuros líderes militares, contribuindo para a edificação de uma força policial coesa e eficaz, agrupada nos períodos de sua interferência.

[...] a consideração de características gerais de cada turma, tais como o currículo adotado, as estratégias de formação da época e eventos significativos que impactaram as adaptações nos procedimentos policiais são essenciais para esse estabelecimento (Of Fem 1).

Uma geração parece ser um período em que os oficiais têm a mesma liderança de formação que infere valores e mesmo currículo que apresenta mesmos conhecimentos (Of Fem 4).

Também acredito que a atuação dos comandantes na formação pode influenciar na definição de gerações. Aquelas formadas por comandantes mais rigorosos e aquelas formadas por comandantes mais brandos tem resultados muito diferentes, Existem turmas, cujos apelidos já revelam esses valores e forma de atuar (Of Fem 6).

Pode ser verificado que a questão da idade não foi apontada como essencial pelo público pesquisado como fator preponderante para a composição dos grupos geracionais da PMESP. A CF de 1988 e a incorporação dos direitos humanos e igualdade de gênero foram elementos evidenciados com destaque. Eventos trágicos que afetaram a imagem e a missão da PMESP também foram indicados como determinantes para as mudanças nas abordagens policiais advindas da valorização dos direitos humanos e da promoção de uma polícia mais próxima e integrada às comunidades como respostas a esses acontecimentos sinistros com influência no encerramento e instituição de gerações, denotando uma percepção dos sentidos do trabalho que acompanha o movimento de modificações sócio-político-culturais (Borges; Yamamoto, 2014). E as abordagens de liderança dos comandantes na formação, integração de tecnologias às práticas policiais e oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas às mulheres foram reconhecidos como marcos delimitantes de gerações pelos entrevistados.

A análise conjunta dos resultados da pesquisa evidenciou que a categorização das gerações na PMESP deve considerar períodos relacionados a turmas devido à eventos como:

- a) marcos político-histórico-sociais (eventos significativos na PMESP), indicado por todos os participantes;
- b) promulgação da Constituição Federal de 1988, indicado por todas as participantes;
- c) eventos trágicos envolvendo a PMESP (Carandiru, Favela Naval, ataques PCC em 2006), indicado por 5 das entrevistadas;
- d) eventos estruturais na PMESP (surgimento da PMESP composta pela Guarda Civil e Força Pública; mudanças no perfil de ingresso e no currículo de formação,);
- e) entrada da mulher na polícia e formação unificada de oficiais mulheres e homens, indicado por 5 das entrevistadas;

- e) incorporação de premissas relacionadas aos Direitos Humanos e Polícia Comunitária na execução dos procedimentos policiais, por 5 das entrevistadas;
- f) influência gerada pelas características dos comandantes na formação, indicado por 1 das entrevistadas;
- g) profissionalização e inserção de tecnologias nas atividades de planejamento e fiscalização dos oficiais, indicado por 4 das entrevistadas.

Neste alinhamento, a apreciação conjunta dos achados ressalta a complexidade das influências que moldam as gerações dentro da PMESP como indivíduos agrupados em um ambiente de imersão tanto na formação quanto na execução de suas atividades. Mannheim (1993) reconhece a coexistência de distintas subunidades geracionais inseridas em uma mesma conexão geracional. Essas subunidades representam um vínculo ainda mais sólido em relação àquele suscitado pela conexão geracional. Os grupos que vivenciam em mesmo ambiente fatos específicos em seu tempo tendem à adoção ou concepção de estilos de vida próprios, provocando o surgimento de distintos subgrupos geracionais no âmbito de uma mesma conexão geracional (Mannheim, 1993; Weller; Bassalo, 2020).

Dessa forma, considerar o ambiente imersivo na formação, o alto grau de laços de convivência, períodos específicos marcados por eventos significativos, mudanças no perfil, currículos e atuação dos profissionais, de maneira agregada à evolução das práticas e da cultura organizacional da instituição é crucial para a categorização das gerações na PMESP.

Por fim, a pesquisa exploratória realizada trouxe alguns pontos que sugerem a existência de quatro gerações de Of Fem na PMESP:

- a) oficiais formados entre 1955 e 1969. Existência de duas forças policiais (Guarda Civil e Força Pública) marcados pela entrada da mulher na carreira policial em 1955 pela Guarda Civil;
- b) oficiais formados entre 1970 e 1987, devido ao surgimento da PMESP composta pela junção da Guarda Civil e Força Pública, missão constitucional da institucional vinculada ao comando do Exército Brasileiro (EB), início da formação militarizada da mulher;
- c) oficiais formadas entre 1988 e 2001 (a promulgação da CF provocou a mudança constitucional da missão da PMESP e a implementação de políticas de equidade na formação das Of Fem e formação unificada de oficiais mulheres e homens), evento Carandiru (1989) e Favela Naval (1996) - provocaram a revisão curricular da formação dos oficiais com incorporação de conteúdos relacionados aos Direitos Humanos e Polícia Comunitária, inserção de tecnologias nas atividades de planejamento e fiscalização dos oficiais, aliado ainda a extinção do Comando e Batalhões Femininos em 2001;
- d) oficiais formadas a partir de 2002, extinção do QOPF (quadro exclusivo para o efetivo feminino) com incorporação das mulheres no quadro geral de oficiais, o que resultou em classificação das mulheres em qualquer unidade da PMESP e possibilidade de alcançar a função de Cmt G PM.

Partindo das descobertas elencadas como norteadoras da investigação de marcos geracionais e para afinar a categorização das gerações na PMESP, a recomendação verte para o aprofundamento da pesquisa com ampliação quantitativa do público participante quanto às questões que explorem com mais detalhamento os valores, comportamentos, atitudes, perspectivas de vida, relações sociais dos participantes e os eventos experienciados socialmente e institucionalmente pelas turmas de formação.

A consideração dos achados com a Teoria das Gerações podem construir uma amostra mais expandida com intuito de compreender como esses marcos consideram os eventos históricos e as experiências, influenciando as percepções das Of Fem em relação à existência de distintas gerações.

## 5 CONCLUSÃO

A hipótese que deu origem a esse trabalho foi que é possível reconhecer gerações entre turmas de oficiais da PMESP, tomando como base fatos históricos importantes e fatos intraorganizacionais que modificaram modos de trabalho ou a formação de novos oficiais na corporação. O trabalho dedicou-se particularmente a identificar gerações entre Of Fem, considerando que mulheres são aceitas na PMESP desde 1955.

A Teoria das Gerações (Mannheim, 1993 [1928]; Weller, 2010) assevera que indivíduos são influenciados em sua identidade e valores por acontecimentos históricos, sociais e culturais que lhe definem a visão de mundo. Com isso, pode-se estabelecer períodos nos quais se encontram contingentes com identidade semelhantes, marcados pelos mesmos eventos. A partir da Teoria das Gerações e do trabalho de Milhorne e Rowe (2023), foi possível ir a campo investigar se as hipóteses se confirmavam, ou seja, se a identificação de gerações entre os contingentes de Of Fem da PMESP se fazia possível.

A pesquisa revelou que se pode caracterizar quatro gerações de Of Fem entre os períodos de 1955 e 2024, marcando as gerações a partir de acontecimentos históricos e mudanças no currículo formativo na APMBB:

- a) geração formada até 1969, marcada pela existência de duas forças policiais (Guarda Civil e Força Pública) e pela entrada da mulher na Guarda Civil;
- b) geração formada entre 1970 e 1987, marcada pela instituição da PMESP (junção da Guarda Civil e Força Pública) e pelo início da formação militarizada das mulheres;
- c) geração de 1988 a 2001, marcada pela promulgação da CF com mudança da missão constitucional da PMESP e previsão de critérios de igualdade entre gêneros;
- d) geração formada a partir de 2002, marcada pela extinção do Comando Feminino e do quadro de vagas exclusivamente feminino.

Esse trabalho foi desenvolvido com o emprego de pesquisa qualitativa e exploratória. Foram realizadas entrevistas com 7 Of Fem, escolhidas em função da contribuição que poderiam dar ao avanço do conhecimento no tema. As narrativas revelaram tanto os desafios enfrentados quanto as conquistas alcançadas pelas mulheres em um ambiente tradicionalmente dominado por homens.

Novos estudos podem aumentar a amostra, no sentido de aprofundar e expandir as noções que aqui se formaram de que uma geração se caracteriza no tempo por seu itinerário formativo e eventos sócio-históricos e institucionais que marcaram a trajetória das turmas de oficiais. Ao incorporar uma gama mais ampla de experiências e perspectivas, esses futuros estudos poderão contribuir para uma visão mais abrangente e detalhada sobre os fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento das oficiais.

Assim, espera-se que este trabalho sirva como um ponto de partida para discussões mais aprofundadas, promovendo avanços no conhecimento e na prática de gestão de políticas públicas voltadas para a inclusão e a valorização das mulheres nas instituições militares.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos Bráulio de *et al.* Desafio jovem do Ceará: Administração por Objetivos em uma instituição sem fins lucrativos. **Revista Gestão em Análise**. Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 106-116, jan./jun. 2016. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v5i1.p106-116.2016. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/801/323>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ARAÚJO, Tatiana dos Santos. Mulheres em fardas policiais militares no Rio de Janeiro. **Rev. Bras. Segur. Pública**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 74-96, fev./mar. 2017

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORGES, L.; YAMAMOTO, O. H. **Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Capítulo 2. Porto Alegre: Artmed. 2ª. Edição. 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 3 jun. 2024.

CALAZANS, Márcia Esteves de. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/NYCNt3yvSTqTwMsVwNPRRbD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 dez. 2023.

CARVALHO, Rodrigo Coelho de. As migrações e a urbanização no Brasil a partir da década de 1950: um breve histórico e uma reflexão à luz das teorias de migração. **Revista Espinhaço**, v. 8, n. 1, p. 24-33, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3345139>.

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

DELGADO, Ana Luiza de Menezes; GATTO, Carmen Isabel; REIS, Maria Stela; ALVES, Pedro. **Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos – Coletânea**. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2551/1/Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20de%20Direitos%20Humanos%20\\_Colet%C3%A2nea.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2551/1/Livro_Gest%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20de%20Direitos%20Humanos%20_Colet%C3%A2nea.pdf). Acesso em: 7 mar. 2024.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth**: The truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business Press, 2007.

FEIXA, Carles; LECCARD, Carmem. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Revista Sociedade e Estado*, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 185-204, maio/ago. 2010.

FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis**. Sage Publications. 2013.

HELAL, Diogo Henrique; OLTRAMARI, Andrea Poletto; MOSCON, Daniela Campos Bahia; PAIVA, Kely César Martins de. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Bauru: Gradus Editora, 2023. Disponível em: [https://www.graduseditora.com/\\_files/ugd/c7d661\\_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf](https://www.graduseditora.com/_files/ugd/c7d661_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf). Acesso em: 20 fev. 2024.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **REIS - Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, Madrid, n.62, p.193-242, abr./jun. 1993. Disponível em: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=El+problema+de+las+generaciones.+REIS+-+Revista+Espa%C3%B1ola+de+Investigaciones+Sociol%C3%B3gicas%2C+Madrid%2C+n.62%2C+p.193-242%2C+abr.%2Fjun.+1993>. Acesso em: 10 jun. 2024.

MARCHETTI, Camila Benatti. Uma análise sobre a Teoria das Gerações. **Revista Inter Atividade**, Andradina, v.1, n. 2, 2013. Disponível em:

[https://www.academia.edu/6645871/Uma\\_an%C3%A1lise\\_sobre\\_a\\_Teoria\\_das\\_Gera%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/6645871/Uma_an%C3%A1lise_sobre_a_Teoria_das_Gera%C3%A7%C3%B5es). Acesso em: 13 jan. 2024.

MILHOME, J. C. **Gerações brasileiras**: uma proposta de classificação e identificação dos valores pessoais e no trabalho. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Gerações Brasileiras: Uma Proposta de Classificações a Partir de Eventos Históricos Marcantes. *In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD 2020*, Porto Alegre, **Anais [...]**, 2021.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. Centro Latino-Americano de Estudos de Violência e Saúde. Uberlândia: Clave, 2012.

MOTTA, A. B. da. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. **Revista Sociedade e Estado**, [s.l.], v. 25, n. 2, 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; MENDES, Diego Costa. Gestão da Idade nas Organizações *In* HELAL, Diogo Henrique; OLTRAMARI, Andrea Poletto; MOSCON, Daniela Campos Bahia; PAIVA, Kely César Martins de. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Bauru: Gradus Editora, 2023. Disponível em: [https://www.graduseditora.com/\\_files/ugd/c7d661\\_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf](https://www.graduseditora.com/_files/ugd/c7d661_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf). Acesso em: 20 fev. 2024.

NEVES, N. A. S. RODRIGUES, E. S. P. Educação corporativa no serviço público: Um estudo de caso com enfoque na aprendizagem dialógica. **Educação**. [s.l.], v. 44, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.32875>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/32875>. Acesso em: 9 abr. 2023.

OSBORNE, Stephen. P. A (Nova) Governação Pública: um caso adequado para tratamento? [traduzido] *In* The New Public Governance? *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 1-16, 1 set. 2006.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (PMESP). **60 anos das mulheres na Polícia Militar**. São Paulo: Centro de Comunicação Social da Polícia Militar, 2015.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Edital nº DP 1/321/23**. São Paulo: Comando Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2023a. Assunto: concurso público e normas específicas destinadas a selecionar candidatos, do sexo masculino e feminino, visando ao provimento de 200 (duzentos) cargos de Aluno-Oficial PM para 2023a. Disponível em: <http://www.concursos.policiamilitar.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/05/Edital-1-321-23-vs-site-PM-e-VUNESP.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2024.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Despacho no PM3-019/03/21, de 08 de janeiro de 2021**. Assunto: Currículo do Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, São Paulo 3a EM/PM, 2021. [Currículo CFO]

QUEIROZ, Ana Paula Benevenuto. **As pioneiras aspirantes 92**: registro histórico da primeira turma de mulheres no Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar do Barro Branco. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) – Centro de Altos Estudos, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2018.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, 2015.

ROWE, Diva Ester Okazaki; MILHOME, Jaquelin. Gerações e Trabalho no Brasil *In* HELAL, Diogo Henrique; OLTRAMARI, Andrea Poletto; MOSCON, Daniela Campos Bahia; PAIVA, Kely César Martins de. **Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil**. Bauru: Gradus Editora, 2023. Disponível em: [https://www.graduseditora.com/\\_files/ugd/c7d661\\_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf](https://www.graduseditora.com/_files/ugd/c7d661_eb0c47faf7b9441e9f2a34b1c0cda0b6.pdf). Acesso em: 20 fev. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 1.291, de 22 de julho de 2016**. Institui a Lei de Ingresso na Polícia Militar do Estado de São Paulo e dá providências correlatas. Assembleia Legislativa de São Paulo, [2017]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2016/lei.complementar-1291-22.07.2016.html>. Acesso em: 26 out. 2023.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.142, de 22 de junho de 2011**. Dispõe sobre o efetivo e a organização da Polícia Militar do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. Assembleia Legislativa de São Paulo, [2011]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1142-22.06.2011.html>. Acesso em: 14 jan. 2024.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA (SENASP). **Mulheres nas Instituições de Segurança Pública: Estudo Técnico Nacional**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/2308/1/4mulheres-na-seguranca-publica.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SHOCKLEY, K. M.; SHEN, W.; DENUNZIO, M. M.; ARVAN, M. L.; KNUDSEN, E. A. Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 12, p. 1601-1635, 2017.

THIEL, Sandra Van. **Research methods in Public Administration and Public Management**. London: Editora Routledge, 2022.

TOMIZAKI, Kimi. Dossiê: "De uma geração a outra: a dimensão educativa dos processos de transmissão intergeracional". **Revista Educação e Sociedade**, [s.l.], v. 31, n. 111, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/WPnkr9VDRssZVzWB4VvyCyG/>. Acesso em: 7 dez. 2023.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 205-224, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/pYGppjZyvTjJH9P89rMKHMv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jan. 2024.

WELLER, Wivian; BASSALO, Lucélia de Moraes Braga. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Estudos avançados**, [s.l.], v. 34, n. 99, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/pqX37cMZHx564PgXzYFSfRr/>. Acesso em: 11 jan. 2024.