



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **MULHERES NA POLÍCIA PENAL: uma perspectiva do Estado de Santa Catarina**

**LEILA KARENINA FERREIRA FARIAS**

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

**JACIR LEONIR CASAGRANDE**

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço especialmente ao Programa SAP Ciência. Fomentar a pós graduação dos policiais penais é transformar o sistema prisional através do conhecimento.

## INTRODUÇÃO

Este estudo propõe uma reflexão acerca da ocupação por mulheres nos cargos mais elevados do Departamento de Polícia Penal do Estado de Santa Catarina, procurando dar visibilidade às questões de gênero dentro da organização policial. A reprodução dos papéis destinados aos homens e mulheres refletem a organização cultural e social do local onde estão inseridos, demonstrando como são direcionadas posições e hierarquias dentro do trabalho.

Historicamente a diferenciação entre homens e mulheres esteve presente nas argumentações filosóficas, religiosas, biológicas, psicológicas, antropológicas e sociais, porém o tema se apresentou para o debate apenas nas últimas décadas, indicando uma transformação da realidade social (ARAÚJO, 2005). Quando se atribui um caráter fundamentalmente social às questões de gênero “não é negada a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas” (LOURO, 1997). A concepção sobre o espaço e a condição feminina dentro da sociedade vem passando por transformações há algum tempo. Para alguns autores, rigorosos padrões de excelência na liderança eram definidos por atributos, características, habilidades ou estilo. Normalmente esses padrões acabam por ser associados às práticas masculinas por razões culturais ou históricas (KANAN, 2010).

Embora a literatura sobre liderança nos últimos anos tenha começado a incluir estudos sobre mulheres e liderança, historicamente, a preponderância do trabalho na área não abordou o gênero como uma preocupação importante e tampouco olhou para as experiências das mulheres para o enquadramento da pesquisa. Como resultado pôde-se perceber que representações dominantes de liderança foram articuladas por homens e baseadas em experiências de homens (FINE, 2009). Para Miltersteiner (2020) “a noção de “essencialismo genérico”, que vincula o preconceito à natureza biológica homem-mulher, ainda se coloca como fator de legitimação das barreiras à ascensão profissional feminina”.

Formas tradicionais de organizações são normalmente dominadas e determinadas por valores masculinos, onde estilos associados ao gênero feminino eram fisicamente e psicologicamente marginalizados (MORGAN, 2002). As pesquisas sobre organizações são um campo quase exclusivo de abordagens masculinas como formas de ver e compreender a realidade organizacional. Apesar disto, o diálogo entre a teoria organizacional e a teoria feminista tem crescido nos últimos anos, onde é possível notar uma maior preocupação acerca do gênero do ambiente organizacional (SILVESTRI, 2006). É possível perceber que o gênero nas relações de trabalho mostra-se estruturador na assimetria encontrada dentro da organização, através do gênero, o indivíduo será indicado um local específico na produção, existindo influências na divisão desse trabalho e na hierarquia (FONSECA, 2000).

Deste modo, analisar as relações de gênero dentro do espaço de interação social nas dimensões organizacionais perpassa uma perspectiva para além das relações de poder, a análise deve ir além da percepção masculino/feminino, onde o homem desempenha o como “dominador” e a mulher como “dominada”. Uma perspectiva politizada para o estudo do gênero possibilita diferentes percepções sobre a interação entre homens e mulheres, dentro das regras sociais vigentes, permitindo que uma alteração nos hábitos e condições de vida sejam inseridos na análise (CAPELLE, 2004). Neste sentido, investigar os processos sociais e individuais de aquisição de identidade de gênero são fundamentais para confrontar o

pensamento de que aspectos biológicos definem as atribuições de tarefas para homens e mulheres (MACÊDO; MACEDO, 2004).

O presente estudo está organizado em seções. Após a presente introdução será apresentada a trajetória das mulheres dentro das organizações, recuperando conceitos e perspectivas que demarcam a abordagem. Em seguida serão recuperadas evidências teóricas sobre a temática de gênero, destacando suas implicações para o mercado de trabalho e para o campo organizacional. Após, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, dando destaque à sua delimitação enquanto investigação de natureza qualitativa, à operacionalização do processo de coleta de dados, assim como à exposição da técnica de análise dos dados coletados. Na sequência será realizada uma abordagem das mulheres na polícia penal do Estado de Santa Catarina, trazendo os dados da sua estrutura nas ocupações dos cargos mais elevados dentro do quadro do Departamento de Polícia Penal do Estado, onde serão analisados e discutidos os resultados da pesquisa, tomando como base os dados obtidos e o quadro teórico de referência do estudo. Por fim, serão apresentadas algumas considerações finais acerca da pesquisa.

## TRAJETÓRIA DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

A evolução do capitalismo é considerada por muitos como responsável pelo enfraquecimento do patriarcado, momento onde as mulheres começaram a ocupar mais os espaços públicos à medida que o poder paterno diminuía, atendendo tanto às necessidades do mercado de trabalho quanto da própria família. Nesta nova perspectiva social a mulher se defronta com novas questões como o controle contraceptivo e a divisão das tarefas domésticas no lar, sendo o movimento das mulheres “resultado das condições históricas decorrentes das grandes transformações sociais, econômicas e culturais iniciadas no século XVII” (ARAÚJO, 2005).

Antes a realização da mulher que estava restrita à esfera domiciliar vê na esfera do trabalho essa oportunidade, além disso a busca pela independência financeira proporciona sua libertação da dependência e subordinação masculina. Essa liberdade, todavia, não acaba com a vontade da mulher em compor uma família, porém permite a ela a escolha da melhor maneira de realizar seus objetivos (MILTERSTEINER, 2020).

Segundo Del Priore e Bassanezi (2004) no livro da história das mulheres no Brasil, no século XIX e início do século XX os jornais reproduziam estereótipos que existiam há séculos sobre o papel das mulheres, nestes textos os homens que formavam o judiciário, a polícia, exército, e a administração, criaram um modelo ideal segundo o qual as mulheres deveriam se restringir aos papéis familiares. Para as autoras, após a proclamação da república, as mulheres e crianças foram importante mão de obra na indústria, estar em desacordo com o modelo ideal de mulher foi uma justificativa para pagamento de baixos salários. Para os operários era uma tentativa de excluir as mulheres e crianças do mercado de trabalho (DEL PRIORE; BASSANEZI, 2004).

No mesmo sentido, Macêdo e Macedo (2004) explicam que a entrada das mulheres no mercado de trabalho se deu devido à guerra, onde sua permanência se justificou em função da diminuição dos níveis da renda familiar. Ainda que se possa observar nas sociedades ocidentais uma busca pela igualdade entre homens e mulheres nas áreas de educação, cultura e legislação, mudanças verdadeiras são poucas. Ao analisar a divisão hierárquica do trabalho percebe-se que mulheres ocupam menos cargos de chefia e têm remuneração menor em relação aos colegas homens na maior parte das áreas.

Assim, temas como a atribuição da mulher no trabalho, remuneração, jornada de trabalho/casa, responsabilidades, qualificação, entre outros temas relevantes são bastante discutidos, porém, abordagens acerca da liderança feminina e o poder exercido por essas mulheres são poucas, tendo em vista que na literatura o tratamento do tema é insuficiente (KANAN, 2010). No entanto, à medida que a sociedade passa a valorizar a importância da subjetividade humana, pelo menos no discurso, os elementos como desejo, inovação e criatividade no processo produtivo se interligam ao um estilo feminino de liderança. Na prática não é tão simples para a mulher seguir um estilo de liderança feminino, posto que normalmente esbarram em preconceitos, estereótipos de gênero e das formas de agir, além de constante avaliação por parte das organizações (MILTERSTEINER, 2020). Segundo Morgan (2002) “enquanto as organizações forem dominadas por valores patriarcais, os papéis das mulheres nas organizações serão sempre desempenhados em termos masculinos”.

Apesar da questão dos estereótipos de gênero visto como impedimento ao progresso das mulheres na gestão seja bem conhecida hoje, não era o caso algumas décadas atrás. De fato, naquela época era visto com normalidade pela maioria das pessoas o número limitado de mulheres na gestão. Um número mais expressivo de homens em relação a mulheres na liderança era visto como resultado da falta de qualificação ou desinteresse das mulheres por esses cargos, além disso, o fato de mulheres talentosas serem dissuadidas de se candidatar ou rejeitadas de cargos gerenciais por causa de percepções estereotipadas de suas qualificações não era levado em consideração (SCHEIN, 2007).

Diante desta realidade, homens e mulheres detentores de poder deveriam ponderar sobre a diversidade de posturas profissionais, tendo em vista que o comportamento humano jamais será único. Além disso, superioridade e sucesso não dependem de gênero, cada pessoa tem características próprias e para cada situação diferentes posturas podem ser adotadas (KANAN, 2010). Apesar disso, muitas organizações caíram na armadilha do arquétipo masculino, onde a ênfase na lógica, nos modos lineares de pensamento e ação além de grande preocupação com resultados expressam valores muito mais masculinos que femininos. As mulheres, diferentemente, possuem uma abordagem baseada em relações inclusivas, caracterizada pelo apoio, estímulo e respeito mútuo (MORGAN, 2002).

Dentro da organização, quando se analisa o acesso das mulheres a certos níveis de responsabilidade é possível perceber os mecanismos que fundamentam as diferenças entre homens e mulheres no mundo das organizações. Pesquisar acerca da motivação que propõe, em homens e mulheres, a redefinição dos papéis profissionais, leva à indagação de suas funções desde o início da humanidade, e conseqüentemente a diferenciação de sexo dentro das organizações sociais (BELLE, 1994). Considerando as organizações como extensões inconscientes das relações familiares, pode-se compreender aspectos importantes do mundo corporativo, além disso, organizações podem evoluir conforme evoluções na estrutura familiar trazendo uma transformação no mundo das organizações (MORGAN, 2002).

Não obstante receberem salários mais baixos e realizarem dupla jornada de trabalho as mulheres eram, e muitas ainda são, vítimas de diversos preconceitos e abusos no trabalho. O caráter patriarcal e machista da sociedade colaborou para a marginalização profissional da mulher, ainda assim na atualidade a mulher vem quebrando regras e paradigmas até então impostas, ocupando diversos ofícios não imaginados anteriormente (TADEU, 2012). O avanço das mulheres para posições de poder e influência nas organizações pode depender da resolução de questões que envolvem a interface trabalho e família, onde as estruturas de trabalho baseadas na divisão de trabalho tradicional com enfoque no gênero operam para impedir o progresso das mulheres. As demandas e requisitos de trabalho devem ser avaliados com base em sua relação com a eficácia organizacional, e não através de uma visão antiquada do mundo do trabalho (SCHEIN, 2007).

A existência de programas dentro das organizações que abordam a quebra de barreiras estruturais, organizacionais e culturais é essencial para inclusão de mulheres. Políticas de trabalho são importantes para a superação das barreiras estruturais, para tanto é necessário estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, realizar a criação de canais capazes de desenvolver e promover as mulheres, além disso, programas de mentoria que podem desenvolver um caminho para a ascensão das mulheres na carreira. Nessa perspectiva, a criação de programas vem a colaborar com as aspirações das mulheres dentro da organização, identificando metas e caminhos capazes de alavancar suas carreiras (JOHNS, 2013).

É importante perceber que grande parte dos cargos executivos foi concebido sob o pressuposto de uma divisão de trabalho baseada no gênero, por isso percebe-se homens ocupando tais cargos desde o início da sociedade industrializada. Porém, algumas demandas, atividades e expectativas são convenientes na velha ordem de uma divisão de trabalho baseada em gênero, contudo podem atrapalhar o progresso das mulheres no mundo de hoje da igualdade de gênero na força de trabalho. Como exemplo tem-se as reuniões de última hora, solicitações urgentes e viagens de negócios não programadas de alta prioridade, esses podem ser obstáculos na corrida para o topo que podem atrapalhar a mulher gerente com responsabilidades familiares. Contudo, talvez essas situações de crise sejam convenientes para as empresas e homens quando há uma esposa em casa para cuidar dos filhos e ajustar a família às demandas corporativas (SCHEIN, 2007).

Tendo em vista a complexidade nas relações dentro do ambiente organizacional Cunha, Cunha e Leal (2001) esclareceram que é necessário compreender o conjunto de fatores que se entrelaçam nas organizações tais como diferenças biológicas, fatores culturais, socialização, modelos de papéis e diferenças organizacionais. Apenas introduzindo uma verdadeira sensibilidade às diferenças de gênero será possível realizar uma pesquisa que ultrapasse o estado de guerra dos sexos. Há uma tendência a reduzir masculinidade e feminilidade a um dualismo e, assim, vê-las como categorias bastante uniformes e bem definidas, essa estratégia fornece algumas ferramentas analíticas distintas e tende a obscurecer as possibilidades de diferentes formas de masculinidade e feminilidade (ALVESSON; BILLING, 1992).

Além do mais, mulheres tiveram destaque nas transformações políticas, sociais, econômicas e comportamentais que extrapolaram as questões homem/mulher na luta por direitos e modos de relação. No mesmo sentido, os movimentos feministas foram essenciais nas conquistas civilizatórias do século XX. Com novas transformações no contexto contemporâneo, novos estilos de poder, liderança e gestão mais femininos, humanos e inclusivos são fundamentais para a agenda civilizatória (MILTERSTEINER, 2020).

## GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas últimas décadas o termo “gênero” adquiriu nova concepção, enfatizando a questão cultural e situando-se na esfera social (ARAÚJO, 2005, p. 42). Para a historiadora Joan Scott “gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos, e o primeiro modo de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1990). Analisar as questões de gênero é perceber que elas fazem parte de uma construção cultural feita pela sociedade, onde traz noções individuais de masculinidade e feminilidade, de ser masculino ou feminino, da educação para ser menina ou menino, com alegações de que essas características estão baseadas nos atributos biológicos (MACÊDO; MACEDO, 2004).

A perspectiva crítica apontada pelas teóricas feministas como uma nova forma de interrogar as diferenças entre homens e mulheres abre uma possibilidade radical de pensar a diferença e a igualdade na sua singularidade e universalidade. Traz uma nova vertente analítica que resgata as transformações das relações de gênero, demonstrando as diferenças da masculinidade e feminilidade (ARAÚJO, 2005). O gênero visto de uma perspectiva mais ampla engloba múltiplas instâncias como as relações sociais, organizações, discursos e símbolos. Tais elementos formam uma complexa rede de ações e reações, onde se articulam e distribuem relações de poder (CAPELLE, 2004). Os processos de construção social de gênero são complexos, multifacetados e heterogêneos. Masculinidade e feminilidade não são traços estáticos, mas mudam ao longo do tempo e ao longo da vida dos indivíduos, e variam com classe, raça, ocupação, organização, idade e condições individuais (DUE BILLING; ALVESSON, 2000).

O debate acerca das diferenças entre homens e mulheres se desenvolveu entre duas concepções, a essencialista e a culturalista. A concepção essencialista defende a existência de uma essência feminina que exalta a diferença sexual, aprisionando a feminilidade em modelos estruturados, considerando um feminino universal que legitima a discriminação em razão desta essência feminina. Na concepção culturalista as diferenças sexuais derivam da socialização e da cultura, nesta perspectiva a superação da ordem e das leis patriarcais apagaria as diferenças sexuais. Uma terceira concepção elaborada pela feminista Françoise Collin (1992) apoiado no conceito de pluralidade de Hannah Arendt cria uma categoria que além de respeitar as diferenças, necessita delas quando traz conceitos antagônicos de igualdade e diferença na sua composição (ARAÚJO, 2005).

Vários motivos impulsionam a criação de uma teoria sistemática de gênero nas organizações. A segregação de gênero no trabalho, dentro das organizações como as divisões do trabalho remunerado e não remunerado é parcialmente criado por suas práticas, além disso são nos processos organizacionais que a desigualdade de renda e status entre homens e mulheres é criada. Nas organizações são criadas imagens culturais de gênero amplamente disseminadas, além disso alguns aspectos da identidade de gênero individual também são concebidos em processos organizacionais. Entender todos os processos envolvidos na sistemática de gênero dentro das organizações é necessário para compreender suas desigualdades, deste modo, seria significativo a criação de um projeto feminista para tornar as organizações de grande escala mais democráticas e defensor dos objetivos humanos (ACKER, 1990).

Na perspectiva de que os espaços alcançados pelas mulheres tenham se ampliado, é fundamental reconhecer que existem processos de opressão e discriminação sofridos tanto nos espaços públicos como privados. A ciência foi por muito tempo um espaço quase que exclusivo dos homens, deste modo aquilo que se escreveu sobre as mulheres faz parte do que os homens pensavam sobre elas, através de uma cultura patriarcal (MACÊDO; MACEDO, 2004). Normas e valores culturalmente definidos têm grande significado na construção das categorias de gênero, e influenciam o que significa ser mulher ou homem, desta forma acredita-se ser importante descobrir, também no nível organizacional, como as categorias mulher/homem são construídos e reconstruídos como gêneros sociais com conotações específicas (ALVESSON; BILLING, 1992).

A conquista do projeto feminista pela igualdade na diferença foi fundamental para a mudança nas relações de gênero, onde mulheres e homens puderam se libertar de velhos estereótipos dos imperativos categóricos, onde ambos podem se sentir sensíveis, fortes, objetivos, dependentes ou independentes, livres e autônomos. Nessa perspectiva de gênero como uma construção social percebe-se a importância do feminino como auxiliar na reconstrução do masculino. Deste modo, homens e mulheres na sua subjetividade podem através da lógica,

razão, intuição e sensibilidade compor novos valores e formas de se relacionar em todas as suas relações sociais (ARAÚJO, 2005).

A ideia de o gênero estar profundamente enraizado nos processos organizacionais e na teoria traz dificuldade para as feministas que pretendem teorizar sobre organizações. Para construir as organizações gerentes e teóricos se utilizam de noções de senso comum como empregos e cargos, desta maneira, existe uma exclusão prévia das mulheres sendo parte dos processos de organização. Esse modo de organizar excluindo, cria inadequações na teorização sobre sistemas neutros de gênero de cargos. Portanto, a criação de uma teoria adequada tende a vir apenas na medida em que as organizações forem transformadas e os corpos femininos ausentes forem restaurados (ACKER, 1990).

Decorrente das relações sociais de sexo a divisão social do trabalho tem sua origem na história e em tem sua forma em cada sociedade. Sua característica é a divisão da esfera produtiva aos homens, e a esfera reprodutiva é destinada às mulheres, ao mesmo tempo em que aos homens são destinados às funções de forte valor social. São dois os princípios organizadores desse formato de divisão social do trabalho: o princípio da separação, onde existem os trabalhos para homens e trabalho para mulheres; e o princípio da hierarquização, onde o trabalho do homem tem mais valor que o trabalho da mulher (HIRATA, 2002; KERGOAT, 2003).

Em uma perspectiva sobre a pirâmide ocupacional baseada no gênero e na divisão sexual vertical do trabalho, percebe-se que as mulheres têm menos possibilidade de promoção aos altos cargos em relação aos homens. Observar a divisão vertical e horizontal do trabalho é possível quando um espaço de trabalho, os cargos hierarquicamente mais altos estão ocupados por maioria homens, ainda que possuam um número maior de mulheres (YANNOULAS, 2010). Além disso, quando se analisa a questão da autoridade percebe-se que ela não é um atributo biológico, mas um comportamento aprendido, onde homens foram socializados para exercer essa autoridade, e as mulheres para se subordinar a ela (MACÊDO; MACEDO, 2004).

Neste sentido, quando se analisa a noção de competência percebe-se que ela está relacionada a habilidades do indivíduo e não às questões de gênero. A competência além de agregar valor econômico à organização agrega valor social às pessoas, quando desenvolvem competências essenciais ao sucesso da organização essas pessoas investem em si mesmas como cidadãos (FLEURY, 2001).

Baseados nesta diferenciação, diversas pesquisas demonstraram que mulheres para ocupar o mesmo posto de trabalho que seus colegas homens devem normalmente apresentar atributos a mais. Deste modo, em uma empresa, apesar de apresentar condições de igualdade para ingresso e ascensão dos candidatos e candidatas, os homens têm preferência (YANNOULAS, 2010). A classificação, agrupamento, divisão e hierarquização do feminino e masculino nos trabalhos existentes na sociedade são efeitos de um modo estruturado de pensar o mundo criado na dinâmica das existências de posições homólogas dentro desta sociedade (FONSECA, 2000).

## MULHERES NA POLÍCIA

A história do sistema penitenciário brasileiro demonstra que foi um sistema marcado pelo descaso, sendo utilizado para diversos fins como alojamento para ex-escravos, asilo para crianças e adolescentes de rua, confundida com hospício ou casa para abrigar pessoas com problemas mentais, além de ter servido como local para aprisionar os inimigos políticos. Uma das maiores construções para exclusão social, com muros altíssimos e isolados muitas

vezes em ilhas ou locais inóspitos, guardava uma realidade desconhecida com casos de maus-tratos, tortura, promiscuidade e vícios, uma representação do universo prisional (PEDROSO, 1997).

Diferente de muitas outras profissões conhecidas e reconhecidas pela população, o trabalho do policial penal tem pouca visibilidade, talvez porque o local de trabalho é quase sempre presídios e penitenciárias, um lugar especialmente segregado. Além disto, existe sobre esta profissão outro tipo de segregação, a moral, onde o local de trabalho é interpretado pela sociedade como cheio de riscos e perigos (TAETS, 2013).

Existem diferentes estruturas e abordagens no policiamento de país para país, além de regras formais e informais que acabam por impactar o modo como a igualdade de gênero é gerida, influenciadas não apenas pelas características culturais das organizações policiais, mas pela sociedade a qual servem (SILVESTRI; TONG, 2020).

Dentro dos estudos organizacionais houve relevante produção científica acerca do exercício de poder nas organizações, porém, pouco se debateu acerca da representação feminina nas posições de liderança. Talvez a inexpressiva produção acerca de mulheres no poder dentro das organizações ocorra justamente devido à sua pouca representatividade dentro da população que conquista posições elevadas nas organizações (KANAN, 2010), assim como dentro das instituições policiais.

No Brasil pode-se notar que as empresas limitam-se a medidas que respondem ao número de vagas para mulheres determinado pela legislação, quando existe, denotando certo caráter pragmático na condução de políticas a favor da diversidade no âmbito organizacional. É preciso perceber que talvez práticas de gestão em torno da diversidade não necessariamente garantem a aderência das organizações à causa, nem tampouco a inclusão efetiva de grupos minorizados. A quebra de barreiras e a inclusão das minorias é uma conquista em termos de tratamento, convivência e confiança estabelecida com os outros trabalhadores nas organizações. As práticas nas organizações voltadas à diversidade e inclusão devem ser sobretudo baseadas no seu teor ético e moralmente justo, indispensáveis à função social das organizações, e não apenas preocupadas com efeitos imediatos de algumas mudanças (MILTERSTEINER, 2020).

Brasil e Fachinetti (2016) em artigo propondo a reflexão acerca das condições das mulheres das polícias brasileiras no contexto contemporâneo, através do diálogo entre as pesquisas ‘A condição das mulheres nas polícias brasileiras’, realizada pelo Grupo de Pesquisa Violência e Cidadania da UFRGS e a pesquisa Políticas de Segurança Pública, trabalho policial e conflitualidades, vinculada ao projeto Casadinho entre UECE (Laboratório de Direitos Humanos, Cidadania e Ética) e a UFRGS, perceberam que mesmo após trinta anos do ingresso das mulheres nas instituições policiais, ainda existem processos de invisibilização e falta de reconhecimento institucional dentro das corporações policiais. Além disso, notaram a existência que relações assimétricas de poder cotidianas marcam as instituições policiais, onde as relações de gênero são norteadoras de práticas, discursos, disputas, conflitos e estratégias que tomam lugar nestes espaços.

Capelle (2010) em uma pesquisa sobre mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais percebeu que para mulheres era necessário contradizer as expectativas de adotar um comportamento feminino para serem vistas como “heroínas” e enfrentar os bandidos e ocorrências da mesma forma que seus colegas homens. Caso contrário, podem ser feitas acusações de recebimentos de tratamento especial e vantagens, como a possibilidade de exercício do poder.

Ainda segundo Calazans (2005), seria importante reconhecer que mulheres, mesmo como minoria simbólica, em uma instituição como a polícia pautada pelo paradigma da masculinidade, desestabilizaram e desorganizaram a estrutura desta organização quando

trazem a possibilidade de pensar diferente, demonstrando sentimentos e assim fazendo questionamentos em relação à ordem estabelecida (CALAZANS, 2005).

Em relação à liderança policial é possível perceber que ela é baseada no gênero, líderes policiais masculinos e femininos expressam preocupações semelhantes em relação às expectativas relacionadas ao desempenho e à economia, no entanto, existem algumas diferenças importantes de gênero. Apenas as líderes mulheres expressaram que seus subordinados esperavam perceber nelas conhecimento sobre a polícia, compreensão das tarefas e sobre a missão da liderança policial. Em contrapartida, líderes homens experimentam expectativas completamente diferentes em relação aos subordinados, ou seja, ser um bom funcionário para eles seria representar e atuar como proteção e escudo dos funcionários contra a alta administração (HAAKE; RANTATALO; LINDBERG, 2017).

Tendo em mente que o discurso da liderança deve ser interpretado do ponto de vista construcionista social, percebe-se que o conhecimento e as atitudes em relação à liderança são produtos da história, da cultura e das interações sociais, e que isso, por sua vez, tem efeito nas ações sociais, como nas práticas de liderança. Pode-se entender que a cultura policial tradicionalmente exige um estilo de liderança mais transacional, no entanto, se observa também um estilo de liderança mais transformacional no trabalho diário como líder, o que está alinhado com o pensamento mais moderno sobre liderança e, portanto, diz algo sobre a ambiguidade. Recrutar mais mulheres para cargos de liderança pode ter efeitos positivos, como aumentar potencialmente o número de modelos femininos, no entanto, por si só não muda a cultura organizacional existente dentro da polícia, razão pela qual é necessário ter uma perspectiva mais ampla para transformações efetivas (ÖSTERLIND; HAAKE, 2010).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução do estudo optou-se pela pesquisa qualitativa, a qual ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995). O método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento da investigação qualitativa foi o estudo de caso, pois, nesse tipo de abordagem, procura-se trabalhar com cenários sociais bastante específicos, tendo caráter de profundidade e detalhamento (YIN, 1989; GIL, 1996).

O estudo de caso esteve circunscrito ao Departamento de Polícia penal do Estado de Santa Catarina. Os sujeitos centrais da pesquisa são as mulheres policiais penais demonstrando sua representatividade nos cargos de chefia dentro do Departamento de Polícia Penal da Secretaria de Administração Prisional e Socioeducativa do Estado de Santa Catarina.

Para conhecer a representação da mulher policial penal nos cargos de chefia no Estado de Santa Catarina foram utilizadas as técnicas bibliográfica e documental. Para o levantamento bibliográfico foram feitas pesquisas no Banco Digital de Teses e Dissertações da CAPES, no Portal Scielo, no Portal de Periódicos da CAPES, bem como em revistas científicas com qualificação Qualis, entre outros. Para a pesquisa documental foram utilizados dados do Departamento de Polícia Penal-DPP, do Sistema Nacional de Pesquisas Penitenciárias – SISDEPEN, Portal do Servidor do Estado de Santa Catarina, e Legislações na área.

A técnica para a análise de dados foi a análise de conteúdo que para Bardin (1977) significa um conjunto de técnicas, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo, onde permite a inferência de conhecimentos dos conteúdos descritos.

## MULHERES NA POLÍCIA PENAL DE SANTA CATARINA

Um olhar mais aprofundado acerca da profissão do policial penal, e mais ainda através das experiências das mulheres que trabalham nos presídios e penitenciárias, ilumina pontos ainda não trabalhados sobre a instituição policial. Trabalhos acadêmicos normalmente trazem como temática as pessoas aprisionadas ou questões políticas sobre a instituição, por isso torna-se necessário conhecer os meandros desta organização, que além de ser um local de aprisionamento, condiciona às pessoas a agirem de determinada maneira (TAETS, 2013).

O Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional - SISDEPEN, relatório referente ao ano de 2021, apontou que havia 671.224 pessoas privadas de liberdade nos estabelecimentos penais do Brasil. Do total de pessoas aprisionadas, 30.625 eram mulheres, perfazendo 4,57% do total. Em relação às vagas por gênero existiam 466.529 vagas para o gênero masculino, e 32.901 vagas para o gênero feminino (SISDEPEN, 2021). Como na maioria dos países latino-americanos o Brasil apresenta uma crise em seu sistema prisional, indicadores alarmantes do crescimento da população carcerária com superlotações, além de violências e abusos noticiados dentro das prisões, aliados a uma falta de atenção à legislação brasileira e aos direitos humanos (ROLIM, 2003).

Além da preocupação com a escassez de vagas é importante a realização da análise do perfil das pessoas encarceradas, pois ajudará a compreensão de “para que” e “para quem” as prisões estão sendo destinadas. Deste modo, compreender a realidade das prisões favorece a criação de ações e implementação de estratégias que não estariam tão preocupadas com a criação de vagas, mas sob uma perspectiva mais abrangente para a solução do problema do encarceramento em massa (COELHO, 2020).

Em Santa Catarina a Secretaria de Administração Prisional e Socioeducativa - SAP através do Departamento de Polícia Penal - DPP é o órgão responsável pela administração dos estabelecimentos penais do Estado. Segundo o levantamento do SISDEPEN, no ano de 2021 em Santa Catarina existiam 24.216 pessoas privadas de liberdade, destas 1.178 eram mulheres, compreendendo 4,86% do total da população encarcerada. De acordo com o Portal da Transparência do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina são 2.993 policiais penais efetivos e ativos em todo o Estado, destes 660 são mulheres.

O Departamento de Polícia Penal do Estado de Santa Catarina tem em sua organização uma estrutura na composição dos cargos de liderança, sendo estes: no gabinete da direção-geral o Diretor-geral do Departamento de Polícia Penal e o Diretor-geral Adjunto do Departamento de Polícia Penal. Nas superintendências técnicas: o Superintendente de Apoio, Saúde e Atenção Psicossocial, Superintendente de Controles de Vagas, Superintendente de Desenvolvimento Educacional, Superintendente de Execução Penal, Superintendente de Informação, Dados e Estatística, Superintendente de Penas Alternativas e Apoio ao Egresso, Superintendente de Promoção Social, Superintendente de Trabalho e Renda, Superintendente de Segurança e Operações, e 8 (oito) Superintendentes Regionais. Em relação ao número de homens e mulheres ocupando os 19 (dezenove) cargos de chefia anteriormente mencionados notou-se que 11 (onze) eram homens e 8 (oito) mulheres (DPP/SC, 2022).

No Estado de Santa Catarina existem atualmente 54 estabelecimentos penais espalhados pelo Estado. Cada unidade prisional possui um administrador que ocupa o cargo de Diretor do estabelecimento. Fazendo um levantamento dos homens e mulheres que ocupam os cargos de direção dos presídios e penitenciárias foi possível constatar que na atualidade 45 (quarenta e cinco) são homens e 9 (nove) são mulheres (DPP/SC, 2022).

É importante destacar que a polícia penal de Santa Catarina, diferentemente das outras polícias estaduais do Estado, não possui hierarquia dentro do seu sistema, todos os servidores policiais são investidos e iniciam na mesma posição na carreira. A diferença

existente entre os policiais penais é em nível da carreira, sendo oito no total onde o nível I é o inicial da carreira e o nível VIII o nível máximo. A progressão funcional, passagem de um nível para o subseqüente, ocorre a cada 3 anos, quando preenchidos os critérios estabelecidos em lei (SANTA CATARINA, 2021).

Através da legislação percebe-se que para ocupar os cargos de chefia e gestão não existem processos seletivos, desse modo, para o alcance dos cargos mais elevados na polícia penal do Estado critérios subjetivos são analisados pelo administrador em posição hierárquica superior para a indicação de alguém ao cargo (SANTA CATARINA, 2021).

Destaca-se que tanto a diretoria do Departamento de Polícia Penal como as superintendências funcionam em um edifício apartado dos estabelecimentos penais. Apenas os superintendentes regionais exercem suas atividades em unidade prisionais da mesma forma que os diretores dos estabelecimentos (DPP/SC, 2022). Apesar de significativa representação feminina nos cargos de superintendência (42,1%), podemos fazer uma análise em relação às chefias localizadas dentro das prisões.

Quadro 1 - Representação das mulheres nos cargos de chefia por local de trabalho

	HOMENS	MULHERES
PRÉDIO ADMINISTRATIVO	4	7
ESTABELECIMENTO PENAL	52	10

Fonte - elaborada pela autora

Fazendo uma análise dos dados acima expostos pode-se verificar que a representação feminina nos cargos de chefia no Departamento de Polícia Penal como um todo é representada por 23,28%. Porém, observando a participação feminina no prédio administrativo percebe-se o incremento para 63,63% em total contrapartida com sua representação nos estabelecimentos, cerca de 16,12%. A mudança na representação feminina e masculina entre o local onde exercem suas funções pode estar interligada ao fato de que as funções administrativas estariam mais relacionadas às atribuições determinadas para mulheres, enquanto nas unidades prisionais onde o ambiente é mais hostil o homem representaria melhor a força de trabalho e liderança culturalmente e socialmente onde estão inseridos.

Para Souza (2014), baseados em discursos que valorizam as diferenças biológicas entre homens e mulheres na distinção dos papéis para definir as competências na instituição policial percebe-se que o trabalho operacional é mais ajustado para ser exercido por homens, enquanto as funções administrativas, especialmente as relacionadas com contato ao público, são mais indicadas para mulheres. A maior concentração do público feminino nas funções administrativas tem como objetivo além de explorar as competências vistas como próprias para mulheres como comunicação, organização e sensibilidade, evitar com que as mulheres sofram o risco de masculinização de suas atitudes. Em contato com as ruas elas poderiam sofrer uma inversão de sua sexualidade, o que deslegitima o emprego do feminino na atividade policial, tendo em vista as expectativas em relação às mulheres na corporação policial e na sociedade.

No mesmo sentido, Almeida, Enoque e Borges (2017) realizaram uma pesquisa com objetivo de analisar como se configuram as representações sociais de gênero entre policiais penais mulheres em um presídio localizado em uma cidade na região do Triângulo Mineiro, através de seis entrevistas com mulheres que atuam na profissão de policial penal e seis entrevistas com policiais do sexo masculino do mesmo sistema prisional. No estudo perceberam que a mulher era vista por todos como “sexo frágil”. Deste modo, atividades onde necessário o uso da força física e teriam maior risco estão destinadas a agentes do sexo masculino, enquanto as atividades que demandam certa “delicadeza” e “sensibilidade” estão

destinadas às agentes do sexo feminino, o que demonstra contornos de uma divisão sexual do trabalho dentro do presídio. Além disso, puderam constatar muitas vezes uma "masculinização" das policiais penais de forma subjetiva, possível de observar através da vestimenta e formas de comportamento.

Outro trabalho elaborado por Souza e Machado (2021) teve por objetivo analisar a Divisão Sexual do Trabalho na Guarda Civil Municipal de Paranaguá, tendo em vista que ser uma profissão majoritariamente masculina. Além disso, buscou indagar como essas diferenças entre os gêneros eram percebidas na instituição, quais as expectativas e trajetórias dessas mulheres até chegar à Guarda Municipal, bem como quais são condições de vida e trabalho se apresentavam no cotidiano dessas trabalhadoras. Para realizar a pesquisa utilizaram análise do referencial teórico, levantamento da construção estrutural do objeto de análise e aplicação de entrevistas e análise do discurso dos sujeitos. Como resultaram observaram que as mulheres na função onde existia riscos iminentes desempenhavam funções representando o papel tido como "feminino", sendo inferiorizadas e até mesmo subjugadas na execução dos serviços. Na sua maioria as mulheres eram colocadas em funções administrativas além de excluídas da execução consideradas de maior valor pela corporação.

Diferentes estruturas intraorganizacionais podem apontar para diferentes direções, tanto para a construção do homem/mulher como gênero quanto para a produção de manifestações culturais (simbolismo) de cargos e funções na organização. Ter consciência de gênero revelaria que as reações/discriminação e os conflitos entre os gêneros podem diferir de acordo com o grau e o tipo de masculinidade na organização (ALVESSON; BILLING, 1992).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações refletem o sistema cultural e social do local onde estão inseridas, deste modo analisar o emaranhado de significados das reproduções que homens e mulheres representam em seu local de trabalho corrobora com a compreensão dos estudos de gênero nas organizações. Além disso, são diversas as estruturas e abordagens na instituição policial de um local para o outro demonstrando a complexidade do tema.

Constatou-se no presente estudo que o Departamento de Polícia Penal- DPP tem panoramas diversos em relação à representação feminina nos cargos de chefia. Analisando o cenário de uma maneira geral tem-se que as mulheres ocupam 23,28% dos cargos de chefia, uma tímida representação feminina comparada aos 37,4% (IBGE, 2019) de ocupação por mulheres em cargos de gerência no Brasil. Na pesquisa se destacou a discrepância encontrada entre o número de mulheres que ocupam os cargos de liderança no prédio administrativo, 63,63%, e a representação de mulheres chefes nos estabelecimentos penais, cerca de 16,12%.

Os dados demonstraram que existe uma representação feminina expressiva nos cargos de chefia dentro do ambiente exclusivamente administrativo, revelando a quebra de barreiras quando se demonstra que a maior parcela dos cargos de liderança dentro do prédio administrativo do Departamento de Polícia Penal estão ocupados por mulheres. Assim, a percepção inicial seria que homens e mulheres dentro do quadro de liderança do DPP estariam se distanciando dos modelos estereotipados de gênero na tentativa de se libertar do imperativo projetado pelas representações sociais.

Contudo, em contramão aos dados de representação feminina dentro do edifício administrativo está a inexpressiva representação feminina nos cargos de chefia dentro dos estabelecimentos penais. Isso demonstra que em ambientes prisionais, ainda extremamente masculinizados, são poucas as mulheres que ocupam os cargos de liderança, atestando que homens e mulheres dentro da organização policial possuem papéis bem definidos. Aos

homens o imperativo masculino, representando força dentro do ambiente prisional, e às mulheres o encargo de bem administrar fora do universo hostil dos presídios e penitenciárias.

Deste modo, este estudo buscou lançar luz à atuação feminina na gestão do Departamento de Polícia Penal de Santa Catarina, procurando dar maior visibilidade à questão de gênero associada aos cargos de chefia na instituição policial. Além disso, busca contribuir para a compreensão e rompimento dos paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto organizacional.

Como proposta para novos estudos sugere-se a avaliação da percepção de homens e mulheres sobre gênero no âmbito da instituição polícia penal para a compreensão do papel de homens e mulheres neste espaço organizacional. Historicamente conhecidos pelo seu ambiente ameaçador, presídios e penitenciárias tal como outras organizações possuem culturas e crenças próprias, estudar o comportamento das pessoas que trabalham nestes lugares é dar visibilidade àqueles que sempre tiveram o trabalho como prisão.

## REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ALMEIDA, Lorrana Laila Silva de; ENOQUE, Alessandro Gomes; BORGES, Alex Fernando. “Por Trás dos Muros...”: Representações Sociais de Gênero de Agentes de Segurança Penitenciária. **Revista Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 101-133, 2017.

ALVESSON, M. ; BILLING, Y. D. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(12), 73-102.

ARAÚJO, Maria de Fátima. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, v. 17, p. 41-52, 2005.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. p.195-231.

BRASIL (2022). CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. CNJ. Banco Nacional de Mandados de Prisão. Disponível em <https://portalbnmp.cnj.jus.br/#/estatisticas> Acesso em 23/06/2022.

BRASIL (2021). SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL - SISDEPEN. Disponível em <https://www.gov.br/depen/pt-br/servicos/sisdepen> Acesso em 23/06/2022.

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

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, BRITO, Maria José Medeiros, BRITO, Mozar José. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE eletrônica**, v. 3, 2004.

COELHO, Priscila. **Um preso por vaga: estratégias políticas e judiciais de contenção da superlotação carcerária**. 2020. Tese de Doutorado.

CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, João Vieira; LEAL, Isabel Pereira. Gênero e teoria organizacional. **Psicología**, v. 15, n. 1, p. 27-41, 2001.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA PENAL. DPP. Disponível em [policiapenal.sc.gov.br](http://policiapenal.sc.gov.br)  
Acesso em 30/06/2022.

DEL PRIORE, Mary; BASSANEZI, Carla Beozzo (Ed.). **História das mulheres no Brasil**. Unesp, 2004.

DUE BILLING, Yvonne; ALVESSON, Mats. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work & Organization**, v. 7, n. 3, p. 144-157, 2000.

FINE, Marlene G. Women leaders' discursive constructions of leadership. **Women's studies in communication**, v. 32, n. 2, p. 180-202, 2009.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

FONSECA, TÂNIA MARA GALI. Gênero, Subjetividade e Trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

HAAKE, Ulrika; RANTATALO, Oscar; LINDBERG, Ola. Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organizational reform. **Policing and society**, v. 27, n. 7, p. 764-778, 2017.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos pagu**, p. 139-156, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em 30/06/2022.

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

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 243-257, 2010.

JOHNS, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, 10(Winter), 1e.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as Políticas Públicas**, p. 55-63, 2003.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: vozes, 1997.

MACÊDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 61-90, 2004.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ÖSTERLIND, Malin; HAAKE, Ulrika. The leadership discourse amongst female police leaders in Sweden. **Advancing women in leadership journal**, v. 30, 2010.

PEDROSO, Regina Célia. Utopias penitenciárias, projetos jurídicos e realidade carcerária no Brasil. **Revista de História**, n. 136, p. 121-137, 1997.

ROLIM, Marcos. Prisão e Ideologia: limites e possibilidades para a reforma prisional no Brasil. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/marcosrolim/rolim\\_prisao\\_e\\_ideologia.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/marcosrolim/rolim_prisao_e_ideologia.pdf).> Revista de Estudos Criminais, n. 12, Rio Grande do Sul, 2003. Acesso em 30/06/2022

SANTA CATARINA. Lei Complementar 774 de 27 de outubro de 2021. Altera a Lei Complementar nº 412, de 2008, que dispõe sobre a organização do Regime Próprio de

Previdência dos Servidores do Estado de Santa Catarina, e estabelece outras providências. Disponível em

<https://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-774-2021-santa-catarina-altera-a-lei-complementar-n-412-de-2008-que-dispoe-sobre-a-organizacao-do-regime-proprio-de-previdencia-dos-servidores-do-estado-de-santa-catarina-e-estabelece-outras-providencias> Acesso em 30/06/2022.

SCHEIN, Virginia E. Women in management: reflections and projections. **Women in management review**, 2007.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. São Paulo: Educação e Realidade. V.16 (2), 1990.

SILVESTRI, Marisa. 'Doing time': becoming a police leader. **International journal of police science & management**, v. 8, n. 4, p. 266-281, 2006.

SILVESTRI, Marisa; TONG, Stephen. Women police leaders in Europe: A tale of prejudice and patronage. **European journal of criminology**, p. 1477370820931867, 2020.

SOUZA, Marcos Santana de. " Sou policial, mas sou mulher": gênero e representações sociais na Polícia Militar de São Paulo. 2014. 441p. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. Disponível em <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/1342720> Acesso em 30/06/2022.

SOUZA, Mirian Gomes; MACHADO, Maria Lúcia Büher. Farda também é coisa de mulher: estudo de caso da divisão sexual do trabalho da guarda civil municipal de Paranaguá/PR. **Gestus-Caderno de Administração e Gestão Pública**, v. 4, p. 17-34, 2022.

TAETS, Adriana Rezende Faria. Em trânsito: o cotidiano de algumas agentes de segurança penitenciária do Estado de São Paulo. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 2, p. 246-259, 2013.

YANNOULAS, Silvia Cristina. Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho – Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.

YIN, Robert K. Case study research - design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.