



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ**

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MULHERES: UM ESTUDO NA PMCE**

**FORTALEZA**

**2016**

GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MULHERES: UM ESTUDO NA PMCE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Tereza Cristina Batista de Lima.

FORTALEZA

2016

GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MULHERES: UM ESTUDO NA PMCE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_ .

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. M<sup>c</sup>. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus,

por seu amor incondicional, por nunca ter me desamparado, mesmo nas horas mais difíceis, tendo me ajudado até aqui.

Aos meus pais,

por todo o amor, carinho e cuidado dedicados desde o momento em que nasci e por zelarem pelo meu bem-estar e felicidade todos os dias.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo a Deus por seu amor e fidelidade incondicionais. Por seu carinho, alento e proteção em todos os dias de minha vida, principalmente nos tempos mais difíceis.

Aos meus pais, Nonato Queiroz e Vera Lúcia Bezerra de Queiroz pelo carinho, dedicação, compreensão, paciência, apoio e incentivo aos meus estudos desde a minha mais tenra idade e pelo incentivo constante a minha formação.

Ao meu namorado, Iago Oliveira, pela paciência, atenção, dedicação, agradável companhia e pelos constantes incentivos.

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tereza Cristina Batista de Lima pela orientação e incentivo neste trabalho.

Ao Prof. M<sup>º</sup>. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes e à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, por terem aceitado o convite para compor à Banca Examinadora e por suas proveitosas críticas, pertinentes à finalização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Hugo Acosta pelos ricos ensinamentos e pelo incentivo à minha carreira.

Ao Tenente-Coronel Elísio de Lima Azevedo, à 1<sup>º</sup> Tenente Elisângela Nascimento Feitosa de Araújo, à Tenente-Coronel Keydna Alves Lima Carneiro e ao Tenente-Coronel Valmir Antônio de Albuquerque pela atenção que me prestaram e por terem contribuído para a realização deste trabalho. Às policiais femininas da PMCE que se dispuseram a contribuir com este trabalho, que Deus as abençoe.

Ao amigo Eduardo Brandão por sua ajuda, pela disponibilidade em tirar minhas dúvidas, pela valiosa contribuição e incentivo neste trabalho.

Às amigas Kelane Aguiar e Lesleysa Afonso, pela companhia e pelo apoio em minha trajetória acadêmica.

Às queridas Aline Ribeiro e Amanda Reis pelo apoio e pela companhia no período em que fiz parte do PET ADM UFC.

À querida Graciele Ada pelo apoio e incentivo neste trabalho.

À todos que me ajudaram em minha trajetória acadêmica desde o início até aqui.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das policiais femininas da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das próprias profissionais. A escolha desta temática se deve à relevância das questões que envolvem gênero no ambiente organizacional, diante das constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho que levam as mulheres a ocupar as mais distintas ocupações, inclusive em organizações, até então, consideradas masculinas, como é o caso das Polícias Militares. A pesquisa contempla em seu referencial teórico os modelos de socialização organizacional propostos por Feldman (1976), Chao *et al.* (1994) e Van Maanen (1996). O estudo também aborda as questões de gênero que envolvem as mulheres no mercado de trabalho e sua inserção nas Polícias Militares. Para atender os objetivos específicos, foram analisados os quatro domínios de socialização organizacional descritos por Taormina (1997), a saber: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras. Quanto à metodologia utilizada, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa descritiva, com dados coletados por meio de uma pesquisa de campo na qual oito mulheres, integrantes dos quadros da PMCE, foram entrevistadas com base em um roteiro contendo perguntas semiestruturadas. Para tratamento dos dados, utilizou-se o método da análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam que a socialização organizacional das policiais femininas da PMCE envolve os quatro domínios analisados. No domínio treinamento, as habilidades de trabalho são adquiridas tanto no curso de formação, quanto de modo informal. No domínio da compreensão, as policiais se mostraram bem informadas sobre a organização. O suporte de colegas de trabalho revelou-se bastante influente no processo de socialização. As perspectivas futuras convergiram para a ascensão na carreira, apesar das indicações de frustração. Em futuras pesquisas, recomenda-se uma investigação do processo de socialização de mulheres em outras organizações policiais da PMCE, nas Polícias Militares de outros estados ou em outras instituições de segurança pública brasileiras.

**Palavras-chave:** Socialização organizacional. Mulheres policiais.

## ABSTRACT

This research's objective is to investigate how the process of organizational socialization with female professionals in the Ceará Military Police (PMCE) occurs, in their own perspective. The choice of this theme is due to the relevance of the issues involving gender in the organizational environment before the constant changes in the labor market, which allow women to occupy the most distinct occupations, including in organizations, until then, considered male-oriented, as is the case with female police officers. The research contemplates in its theoretical foundation the organizational socialization model proposed by Feldman (1976), Chao *et al.* (1994) and Van Maanen (1996). The study also addresses gender issues involving women in the labor market and their insertion in Military Police. To comply with the specific objectives, four domains of organizational socialization, as described by Taormina (1997), were analyzed, these being: training, understanding/perceptions, co-worker support and prospects for the future. Regarding the methodology utilized, this research is characterized as qualitative descriptive, with data collected by means of field research, in which eight women, PMCE officers, were interviewed based on a script containing semi structured questions. For data treatment, content analysis was the chosen method. The results achieved show that organizational socialization among PMCE female officers involves the four domains analyzed. In the Training domain, the abilities inherent to the job are acquired in the formation courses as well as informally. In the Understanding/Perceptions domain, the female officers are well-informed about the organization. Co-worker Support revealed itself as heavily influent in process of socialization. Prospects for the future converge to career ascension, despite evidence of frustration. It is recommended that, in future research, an investigation of the organizational socialization process for women in other PMCE police organizations, in other states' Military Police or in other public safety institutions in Brazil.

**Keywords:** Organizational socialization. Women police.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As estratégias de socialização organizacional de Van Maanen .....	21
Quadro 2 – Grupos de perguntas da pesquisa .....	45
Quadro 3 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro .....	47
Quadro 4 – Perfil da amostra .....	49
Quadro 5 – Resultado do domínio Treinamento .....	51
Quadro 6 – Resultado do domínio Compreensão .....	56
Quadro 7 – Resultado do domínio Suporte de colegas de trabalho .....	62
Quadro 8 – Resultado do domínio Perspectivas futuras .....	66

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	10
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	11
<b>1.3</b>	<b>Pressupostos</b> .....	12
<b>1.4</b>	<b>Etapas da monografia</b> .....	12
<b>2</b>	<b>SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>O papel da socialização na formação humana</b> .....	14
<b>2.2</b>	<b>A socialização nas organizações</b> .....	15
<b>2.3</b>	<b>Modelos teóricos de socialização organizacional</b> .....	18
<b>2.3.1</b>	<i>Modelo de Feldman (1976)</i> .....	18
<b>2.3.2</b>	<i>Modelo de Chao et al. (1994)</i> .....	19
<b>2.3.3</b>	<i>Modelo de Van Maanen (1996)</i> .....	21
<b>2.3.4</b>	<i>Modelo de Taormina (1997)</i> .....	23
<b>2.4</b>	<b>Fatores determinantes da socialização organizacional</b> .....	23
<b>2.4.1</b>	<i>Treinamento</i> .....	24
<b>2.4.2</b>	<i>Compreensão</i> .....	26
<b>2.4.3</b>	<i>Suporte de colegas de trabalho</i> .....	27
<b>2.4.4</b>	<i>Perspectivas futuras</i> .....	28
<b>3</b>	<b>MULHERES POLICIAIS NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	31
<b>3.1</b>	<b>O gênero como fruto da socialização</b> .....	31
<b>3.2</b>	<b>A entrada da mulher no mercado de trabalho</b> .....	32
<b>3.3</b>	<b>Dificuldades enfrentadas pelas mulheres nas organizações</b> .....	35
<b>3.4</b>	<b>As mulheres e a sobrecarga de tarefas</b> .....	37
<b>3.5</b>	<b>Trajatória das mulheres na Polícia Militar</b> .....	39
<b>3.6</b>	<b>A Polícia Militar do Estado do Ceará</b> .....	41
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	44
<b>4.1</b>	<b>Tipologia da pesquisa</b> .....	44
<b>4.2</b>	<b>Universo e amostra</b> .....	44
<b>4.3</b>	<b>Instrumentos e procedimento de coleta de dados</b> .....	45
<b>4.4</b>	<b>Tratamento dos dados</b> .....	46
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	49

5.1	<b>Perfil da amostra</b> .....	49
5.2	<b>Processo de socialização organizacional</b> .....	50
5.2.1	<i>Treinamento</i> .....	50
5.2.2	<i>Compreensão</i> .....	55
5.2.3	<i>Suporte dos colegas de trabalho</i> .....	61
5.2.4	<i>Perspectiva futuras</i> .....	65
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	70
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA EM POLICIAIS FEMININAS DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ</b> .....	78
	<b>APÊNDICE B – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS POLICIAIS FEMININAS DA PMCE ENTREVISTADAS NESTE TRABALHO</b> .....	82
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA</b> .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, principalmente até o final do século XIX, o mercado de trabalho era um espaço de hegemonia masculina. Restritas ao ambiente familiar e tendo sua imagem frequentemente associada ao lar, as mulheres encontraram inúmeros obstáculos naturais e simbólicos, que dificultavam sua inserção no mercado de trabalho, dado que a sociedade adotava uma postura rígida e preconceituosa a respeito das atividades atribuídas à mulher (APARÍCIO *et al.*, 2009).

Contudo, a trajetória da mulher no contexto organizacional, social e familiar vem passando por importantes modificações na sociedade contemporânea. A força de trabalho feminina tem ganhado força dentro e fora das organizações, visto que valores femininos como cooperação e trabalho em equipe estão sendo apreciados em detrimento de posturas autoritárias e individualistas (QUEIROZ *et al.*, 2010).

### 1.1 Justificativa

Mudanças ocorridas nas últimas décadas – tais como globalização, inovações tecnológicas, diversidade cultural de mão de obra, mercados competitivos e pressões dos clientes interferiram tanto na vida das pessoas como nas organizações, estabelecendo uma nova forma de relacionamento entre os seres humanos. Nesse contexto, surgem estudos que envolvem a questão do gênero no ambiente organizacional. Assim, situações antes entendidas como cultura social, como a subordinação do papel da mulher, por exemplo, estão sendo vistas de outra forma, o que resulta em modificações no mercado de trabalho (OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009).

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

Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de diversos grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa internalize as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está

inserida. Nessa constante interação com o meio, o indivíduo vai incorporando crenças e valores, construindo padrões de comportamento próprios para interação em cada grupo. Tais valores vão se consolidando e determinando suas escolhas, dentre elas, as escolhas profissionais (SILVA *et al.*, 2008).

Este mesmo processo revela-se no contexto das organizações. Ao ingressarem em um novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, tradições, normas e costumes da organização, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá, segundo Silva *et al.* (2008), articular-se como os processos de comunicação e de integração que permeiam o fazer coletivo. O processo de socialização de novos membros é decisivo para a manutenção da realidade da organização. É por meio das estratégias de integração do indivíduo que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e apreendidos pelos novos membros (SILVA *et al.*, 2008). Borges e Albuquerque (2004) apontam que muitas pesquisas têm sido realizadas por psicólogos em todo o mundo acerca do tema socialização nas organizações, entretanto, no Brasil, são raras as publicações e pesquisas sobre o assunto.

Nessa perspectiva, esta pesquisa busca esclarecer a seguinte questão: como ocorre o processo de socialização organizacional das profissionais femininas da Polícia Militar do Ceará? Ao longo da pesquisa é possível perceber como a organização foi influenciada pelo ambiente externo, principalmente por instituições similares, a reconhecer a importância da presença feminina em suas corporações. Esse reconhecimento deveu-se à modificação de seu posicionamento estratégico de polícia enérgica para comunitária, de caráter preventivo e educativo.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das policiais femininas da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das próprias profissionais.

Os objetivos específicos deste estudo são:

a) analisar a contribuição do treinamento das habilidades de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais femininas na PMCE;

b) discutir a presença da compreensão dos aspectos organizacionais como fator integrador no processo de socialização das policiais femininas à PMCE;

c) entender a influência do suporte de colegas de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais femininas na PMCE;

d) identificar as perspectivas de futuro envolvidas no processo de socialização organizacional das policiais femininas da PMCE.

### **1.3 Pressupostos**

A seguir serão apresentados os pressupostos baseados nos objetivos:

a) no domínio treinamento, após a fase inicial, o treinamento informal passa a ser mais relevante que o treinamento formal para o processo de socialização das policiais femininas na PMCE;

b) a compreensão a respeito da organização facilita a integração das policiais durante o processo de socialização das policiais femininas na PMCE;

c) o apoio dos colegas de trabalho pode amenizar situações estressantes, o que favorece o processo de socialização das policiais femininas na PMCE;

d) no domínio das perspectivas futuras, a frustração de expectativas desfavorece o processo de socialização das policiais femininas na PMCE.

### **1.4 Etapas da Monografia**

Esta pesquisa está estruturada em seis seções, incluindo esta introdução, na qual se apresenta o tema da pesquisa, bem como sua justificativa, seus objetivos gerais e específicos, além da forma como esta monografia está organizada.

A segunda seção aborda o tema socialização organizacional. Primeiramente, expõe-se a importância da socialização para a formação humana, logo após a socialização é estudada no contexto das organizações. A seção apresenta, ainda, alguns modelos teóricos de socialização organizacional e é finalizada com a explicação do modelo utilizado neste trabalho.

A terceira seção discute as questões que envolvem o gênero como um produto do processo de socialização. Passando para a perspectiva organizacional, mostra-se o ingresso da mulher no mercado de trabalho, bem como as dificuldades enfrentadas por elas. A seção termina revelando a trajetória das mulheres nas Polícias Militares, focando na Polícia Militar do Estado do Ceará.

Na quarta seção, descreve-se a metodologia utilizada neste estudo, caracterizando a tipologia da pesquisa, universo e amostra, instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como o seu tratamento.

A quinta seção demonstra os resultados da pesquisa, na qual é apresentado o perfil sociodemográfico da amostra e descrito o processo de socialização organizacional de mulheres na Polícia Militar do Ceará, segundo o modelo adotado neste estudo.

A última parte apresenta as considerações finais sobre o estudo e, por fim, são listadas as referências e apresentados os anexos.

## **2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Esta seção abordará o tema socialização organizacional, explicando, primeiramente, a importância da socialização para a formação humana e, posteriormente, no contexto das organizações. Serão apresentados, em seguida, os modelos teóricos mais abordados na literatura sobre o tema.

### **2.1 O papel da socialização na formação humana**

A socialização envolve a aprendizagem de um modelo proposto por determinado grupo social, ao qual o indivíduo pretende fazer parte, estando este ingresso condicionado à internalização cognitiva e ao cumprimento do que está estabelecido no modelo de referência. (RISK, 2010).

Para fazer parte desses grupos, o indivíduo se propõe a subjugar seus instintos, subordinando seus objetivos individuais a outros mais elevados, o que não aconteceria se vivesse isolado do meio social (DURKHEIM, 1978). Ainda segundo o autor, o comportamento humano é determinado pelo convívio em sociedade, ou seja, o homem não é humano senão porque vive em sociedade. Desejando melhorar o convívio social, os grupos propõem práticas que regem sua conduta, mantendo-se sob um padrão de comportamento. Portanto, pode-se afirmar que a sociedade constrói o indivíduo assim como o indivíduo a constrói.

Em seus estudos sobre construção social da realidade, Berger e Luckmann (1983) distinguiram o processo de socialização em primário e secundário. A socialização primária é aquela vivenciada na infância, por meio da qual somos introduzidos na sociedade. A socialização secundária ocorre ao longo da vida, quando os indivíduos já inseridos socialmente, passam por novos processos de socialização para se adaptarem a diferentes grupos sociais aos quais desejam ou precisam se integrar.

Corroborando com Berger e Luckmann (1983), Johnson (1997) lembra que, embora seja usualmente relacionada ao desenvolvimento da criança, a socialização é um processo que dura a vida inteira, ocorrendo à medida que as pessoas se ajustam a novos papéis superando a perda de outros mais antigos. O autor ilustra esse processo utilizando o exemplo do casamento, que demanda um longo período de socialização. A socialização ocorre novamente quando vêm os filhos e o casal deve assumir o papel de pais. Quando os filhos crescem e se tornam independentes, há um novo processo de socialização, no qual os pais

abandonam as atitudes mais protetivas e adotam uma nova postura. Já na velhice, os papéis podem se inverter e os pais podem passar a depender dos cuidados dos filhos.

Johnson (1997) também revela as duas visões do processo de socialização. Na perspectiva do indivíduo, há uma relação de apego à medida que participa dos sistemas sociais. Da perspectiva dos sistemas, a socialização é necessária para sua manutenção, já que sua sobrevivência depende do desempenho dos vários papéis que os compõem.

Tem havido controvérsias, principalmente no campo da sociologia, a respeito do poder que a socialização tem para moldar sentimentos, pensamentos, aparência e comportamentos de pessoas. Ainda que, para fazer parte de um sistema social, todos devam até certo ponto, ser socializados, há uma grande variação na maneira como se dá o processo e nos resultados que produz. Isso se deve ao fato de que os indivíduos recebem influência de diversos grupos com características distintas, além de não serem passivos, já que desempenham um papel importante em sua própria socialização, à medida que respondem às pressões sociais (JOHNSON, 1997).

Desse modo, ficou exposto como a socialização é inerente à formação dos indivíduos e, conseqüentemente, da sociedade, à medida que a constituem e são influenciados por ela. Estendendo o conceito de socialização a outros ambientes, a subseção a seguir tratará do processo de socialização no meio organizacional.

## **2.2 A socialização nas organizações**

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

Na perspectiva funcionalista da psicologia social, a socialização conceitua-se como uma forma de manter e reproduzir a estrutura social ou como um método de homogeneização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). Em outra perspectiva, sob a ótica do interacionismo simbólico e do construtivismo social, o processo de socialização é representado pelo desenvolvimento da personalidade do indivíduo inserido em um grupo, no qual ele assimila costumes e valores sociais sendo constantemente influenciado pela conjuntura sócio-histórica. Esse processo é dinâmico e contínuo, persistindo durante toda a vida do indivíduo (BORGES *et al.*, 2010).

Segundo Silva e Fossá (2013), o processo de socialização organizacional caracteriza-se como uma etapa de iniciação peculiar que visa construir uma relação saudável

em longo prazo entre a organização e os novos entrantes. A partir do instante em que os novos colaboradores se identificam com a organização à qual integram, serão capazes de melhorá-la e é justamente durante o processo de socialização, que inclui a incorporação de valores, normas e comportamentos, que o indivíduo é incentivado a gerar bons “frutos” (SILVA; FOSSÁ, 2013).

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

Todo ser humano carrega consigo princípios construídos ao longo de sua trajetória de vida e, ao ingressar em uma organização, se deparará com conjunto de valores institucionais consolidados que podem ser próximos ou destoar dos seus. Sendo assim, conforme Van Maanen (1996), o período de ajuste dos membros ingressantes à realidade da nova organização leva em consideração não só a aprendizagem cognitiva, como também o modo como o indivíduo se adequa emocionalmente à nova situação, mostrando, conforme Borges e Albuquerque (2004), que a socialização demanda “um certo nível de conformismo” já que processa a inserção de alguém em uma conjuntura de normas e costumes previamente estabelecidos por outros. Diante desse cenário, caberá ao ingressante adaptar-se, caso contrário, a convivência poderá tornar-se conflituosa (RISK, 2010).

A socialização organizacional é tida, muitas vezes, como um processo complexo de ser descrito e conduzido por envolver tanto elementos objetivos quanto subjetivos com implicações na vida afetiva, educacional e profissional do indivíduo (GONTIJO; MELO, 2005).

Para Porter-Lawler-Hackman (1975 *apud* GONTIJO; MELO, 2005), o processo de socialização organizacional passa por três estágios, são eles: pré-chegada; encontro; mudança e aquisição. A primeira corresponde ao momento do ingresso do indivíduo na organização, trazendo consigo valores, atitudes e expectativas que poderão ser remodelados futuramente. A segunda diz respeito ao embate entre o que os valores trazidos e as

expectativas da organização, podendo haver aprovação, indiferença ou punição. A última é a fase em que o indivíduo passa a ser influenciado pelos valores impostos pela organização.

A forma como se dá apresentação dos funcionários ingressos ao novo ambiente de trabalho influencia em muito seu futuro dentro da organização. Quando a socialização não é planejada tem-se o risco de os novos colaboradores serem tratados com indiferença, recebendo instruções incompletas, repletos de manuais de políticas e procedimentos ininteligíveis, sempre à espera de alguém que se disponha a ajudá-los, sendo vistos como pessoas importunadoras, ocorrerá uma queda no desempenho deste novo empregado. Se, por outro lado, o processo de socialização é planejado, com um acolhimento efetivo destinado à integração do novo membro, a organização estará investindo em seu desenvolvimento futuro (SILVA; FOSSÁ, 2013).

Embora a maioria dos estudos trate da socialização organizacional sob a ótica da introdução de funcionários recém-contratados, alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar no interior da organização para assumir um novo ofício (VAN MAANEN, 1996; WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Esta ideia é compartilhada por Silva e Fossá (2013) que ressaltam que é preciso que o novo membro seja trabalhado durante todo o período em que faça parte da organização e não apenas no momento do ingresso.

Para Wagner e Hollenbeck (2012), é por meio da socialização que as pessoas absorvem o conhecimento necessário ao desempenho de seus papéis dentro do grupo. Os autores ressaltam ainda que os novos papéis se diferem dos anteriores em uma das três dimensões organizacionais, a saber: funcional, hierárquica e inclusiva. A dimensão funcional refere-se à diversidade de tarefas executadas pelos membros de um grupo; a dimensão hierárquica diz respeito à distribuição de autoridade na organização e a dimensão inclusiva revela o quanto um indivíduo está integrado com o grupo.

Mulheres, minorias e pessoas de culturas diferentes encontram dificuldades em avançar ao longo da dimensão inclusiva nas organizações tradicionais. O processo de socialização destas pessoas pode ser acelerado pelo surgimento de “redes sociais” que facilitam a comunicação entre elas. A formação destas redes deve ser estimulada pela própria organização, possibilitando assim o processo de ajuste (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Dessa forma foram expostas as diferentes visões dos autores a respeito do processo de socialização nas organizações. A subseção seguinte apresentará alguns modelos teóricos propostos que buscam explicar como este processo acontece.

## **2.3 Modelos teóricos de socialização organizacional**

Nesta subseção serão apresentados alguns modelos teóricos utilizados pelos estudiosos para a compreensão do processo de socialização organizacional.

### ***2.3.1 Modelo de Feldman (1976)***

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

Antes de ingressar efetivamente em uma organização o novo membro, baseado em informações formais e informais, já alimenta expectativas sobre seu futuro no ambiente de trabalho, criando para si uma imagem do que pode ser aquela organização, caracterizando, assim, o processo de socialização antecipatória. Nessa etapa, os sujeitos se concentram em construir expectativas sobre os postos de trabalho e tomar decisões sobre o emprego (FELDMAN, 1976).

Na socialização antecipatória, há duas variáveis que mostram os avanços por meio da socialização, são eles: o realismo e a congruência. O realismo revela a coerência entre as expectativas do empregado e imagem da organização. Indica o grau de entendimento acerca das informações fornecidas na fase de recrutamento. A congruência mede a compatibilidade entre as competências dos funcionários e as necessidades da organização. Aponta o quão bem sucedidos são os indivíduos na tomada de decisão (FELDMAN, 1976).

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

a) Iniciação à tarefa: indica o grau de sucesso de cada funcionário em aprender novas tarefas. Revela o quanto o colaborador se sente competente e aceito como parceiro de trabalho pelo grupo;

b) Iniciação ao grupo: mostra o quão bem sucedido tem sido o funcionários no relacionamento com seus colegas de trabalho;

c) Definição de função: aponta o grau em que os funcionários estão esclarecidos acerca de seus papéis na organização;

d) Congruência de avaliação: denota o nível de concordância entre os funcionários e supervisores sobre o desenvolvimento geral dos empregados na organização e a respeito de suas particularidades, pontos fortes e pontos fracos.

Para Feldman (1976), na terceira fase de socialização, denominada gerenciamento de papéis, os funcionários precisam mediar conflitos em seu trabalho com o grupo ao qual pertencem e de outros grupos com os quais se relacionam. Há, basicamente, dois tipos de conflito que precisam ser contornados: conflitos entre vida profissional e familiar e conflitos nos grupos de trabalho. Na gestão de papéis, há duas variáveis importantes: resolução de conflitos de vida pessoal e profissional, e resolução de demandas conflitantes. A primeira, indica o quanto os funcionários passam a ser menos afetados pelos conflitos pessoais e profissionais e a segunda demonstra a medida em que o conflito entre os grupos diminuem sua influência sobre os funcionários.

Essa maneira de abordar o processo de socialização, por meio da delimitação de estágios praticamente, sumiu nas décadas seguintes. Isso possivelmente aconteceu porque o conceito de estágios universais ficou desatualizado por conta das mudanças de estilo de gestão, de organização do trabalho, de flexibilização das relações de trabalho, da intensificação do fluxo de pessoas entre organizações e funções e de instrumentos tecnológicos e gerenciais dentro da mesma função (BORGES *et al.*, 2010).

Como foi visto, Feldman (1976) elucida três fases que ocorrem sucessivamente cada qual com suas variáveis, já Van Maanen (1996) optou por enumerar sete estratégias, com dois extremos opostos cada uma, entre os quais a empresa escolhe como socializará seus membros. Este modelo será melhor detalhado no próximo tópico.

### ***2.3.2 Modelo de Chao et al. (1994)***

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

Os autores consideram a proficiência do desempenho como a dimensão que mostra o quanto os indivíduos dominam o conhecimento das tarefas relacionadas ao seu trabalho, bem como suas habilidades e capacidades (CHAO *et al.*, 1994).

A segunda dimensão abordada pelos autores chama-se pessoas. Ela diz respeito à ideia de que a socialização está ligada à satisfação nas relações interpessoais com os demais membros da organização. As interações no trabalho e a presença de relações organizacionais estruturalmente definidas também geram influência nas habilidades sociais e no comportamento. (CHAO *et al.*, 1994).

Segundo Chao *et al.* (1994), a dimensão das políticas de socialização organizacional, referem-se ao sucesso do indivíduo na obtenção de informações sobre relações de trabalho e estruturas de poder dentro da organização, ou seja, a compreensão do funcionamento da organização.

A dimensão da linguagem afere o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica da profissão que incluem acrônimos, gírias e jargões que compõem um léxico característico da organização (CHAO *et al.*, 1994). Os autores consideram a aquisição da linguagem como um fator determinante para a compreensão e comunicação efetiva dentro do ambiente de trabalho.

A penúltima dimensão envolve a compreensão e o conhecimento dos objetivos ou valores organizacionais, bem como a identificação dos indivíduos com estes aspectos (CHAO *et al.*, 1994).

A última dimensão analisada por Chao *et al.* (1994) se refere ao conhecimento que o indivíduo possui da história da organização, bem como os costumes, rituais, cerimônias e celebrações específicas da organização à qual pertencem. Esse conhecimento permite ao indivíduo aprender quais tipos de comportamento são apropriados em suas interações dentro da organização.

Em seus estudos, Chao *et al.* (1994) notaram que, em geral, as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais possuem maiores rendimentos, estão mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e desenvolvem um maior senso de identidade pessoal quando comparadas às pessoas menos socializadas.

Além disso, Chao *et al.* (1994) afirmam que a socialização organizacional não deve estar focada somente em seus novos membros, mas também naqueles que já estão estabelecidos na organização, havendo uma maior necessidade de ressocialização quando ocorrem mudanças no trabalho, sejam ela de natureza formal (promoções, transferências ou redesignações) ou informal.

Na subseção seguinte será apresentado resumidamente o modelo de Taormina (1997) que servirá como base para esta pesquisa. Este modelo procurou agrupar as categorias propostas anteriormente, por outros autores, em quatro grupos chamados de domínios, que juntos compunham o processo de socialização organizacional.

### **2.3.3 Modelo de Van Maanen (1996)**

Van Maanen (1996) apresenta sete estratégias de socialização adotadas pelas organizações com a finalidade de conduzir o comportamento de seus integrantes. Cada dimensão se apresenta por meio de dois extremos opostos, porém deve-se considerar que cada estratégia está localizada em algum ponto entre esses dois pólos. É importante ressaltar que as estratégias não são mutuamente excludentes, podendo ser combinadas de maneiras distintas.

As primeiras estratégias descritas no modelo de Van Maanen (1996) são as formais e informais que se diferenciam em organizações que tem ou não um processo institucionalizado de socialização. Nas organizações que adotam táticas formais, os funcionários assistem a palestras e passam por treinamentos que buscam apresentar informações relevantes que possam contribuir para o seu conhecimento do trabalho e da organização como um todo. Já nas organizações que não possuem um programa de socialização estruturado, a ambientação é feita informalmente, sem supervisão de outrem, assim, os colegas podem apresentar a instituição, relatar como ocorrem os processos burocráticos, orientar a realização de trabalhos ou mesmo se oferecer para tirar alguma dúvida.

Nas estratégias coletivas de socialização, um grupo de indivíduos recebe as mesmas informações e treinamentos, ao contrário da socialização individual, na qual o indivíduo recebe atenção exclusiva, um treinamento mais direto e voltado à suas necessidades (VAN MAANEN, 1996). A tabela a seguir, resume essas e outras estratégias de socialização descritas no modelo de Van Maanen (1996).

**Quadro 1 – As estratégias de socialização organizacional de Van Maanen**

<p><b>Estratégias formais e informais de socialização</b></p>	<p>No processo formal de socialização, o novato é diferenciado dos demais membros, o que gera maior tensão e isolamento. Já no ambiente informal, o aprendizado ocorre por meio do relacionamento com os demais colaboradores. Esse tipo de socialização amplia a proximidade entre o indivíduo e seu grupo de trabalho, que o influencia, seja na direção certa ou contrária aos objetivos da organização, causando ansiedade e incerteza.</p>
---	---

<b>Estratégias individuais e coletivas de socialização</b>	Quando os indivíduos são agrupados e processados coletivamente, produzindo resultados similares. Os novatos desenvolvem um pensamento de grupo, sendo capaz de resistir a objetivos gerenciais incompatíveis. A socialização individual revela percepções menos homogêneas, com mudanças isoladas relacionadas, nas quais se destaca o papel do agente socializador.
<b>Estratégias sequenciais e não sequenciais de socialização</b>	A socialização sequencial corresponde aos procedimentos temporários caracterizados por uma sequência de estratégias discretas e identificáveis por meio das quais um membro passa a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Já os processos não sequenciais são realizados em um estágio transitório sem uma relação com um estágio realizado anteriormente.
<b>Estratégias fixas e variáveis de socialização</b>	Nas estratégias fixas, o período de socialização está previamente definido, já nas estratégias variáveis, esse período não segue uma cronologia.
<b>Estratégias de socialização por competição ou por concurso</b>	As estratégias de socialização por competição separam os ingressantes em grupos inseridos em diferentes programas de socialização de acordo com suas habilidades, proporcionando uma maior individualidade. No caso das estratégias por concurso, pode haver cooperação entre os indivíduos.
<b>Estratégias de socialização em série e isoladas</b>	Socialização em série é aquela em que os novos membros são treinados para assumir papéis organizacionais semelhantes, evitando mudanças ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas, o indivíduo é ensinado conforme sua iniciativa, não é necessário seguir um padrão. Essa tática pode estimular a criatividade dos novos membros, porém, se mal gerenciada pode deixá-los perdidos.
<b>Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento</b>	A estratégia de investidura visa revelar os valores pessoais dos novatos. Eles são bem-vindos como são. Por outro lado, a estratégia de despojamento busca destruir certas crenças e valores dos novatos que não sejam convenientes à organização.

Fonte: Adaptado de Van Maanen (1996).

Deve-se destacar que o autor entende que existem inúmeras possibilidades de controle sobre o comportamento do indivíduo nas organizações, que dependem diretamente da maneira como organização conduz suas estratégias de socialização (SILVA *et al.*, 2008).

As estratégias de socialização tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção dos resultados esperados. Van Maanen (1996) acrescenta, ainda, que certas estratégias tendem a estimular nos indivíduos comportamentos mais conformistas (o indivíduo se ajusta ao novo papel sem questioná-lo ou sem provocar nele mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o indivíduo altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização). Isto significa, antes de iniciar o processo de socialização, a organização deve planejar e definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis (SILVA *et al.*, 2008).

Dessa forma, por meio do modelo de Van Maanen (1996), ficou exposto como a organização pode conduzir a socialização dos indivíduos de maneira alinhada aos seus objetivos. A subseção seguinte tratará das dimensões descritas por Chao *et al.* (1994).

#### **2.3.4 Modelo de Taormina (1997)**

Apoiando-se na revisão da literatura, Taormina (1997), entendeu que grande parte das variáveis pesquisadas nos estudos sobre socialização em organizações poderia ser agrupada em uma quantidade bem menor de classes. Dessa forma, o referido autor empenhou-se na construção de um modelo que retrata a socialização organizacional como um processo contínuo composto por quatro domínios, são eles: treinamento, compreensão, suporte proporcionado por colegas de trabalho e perspectivas de futuro.

Para conceituar sua perspectiva de domínio, Taormina (1997) o descreve como uma esfera conceitual, na qual se encaixam as dimensões de socialização organizacional anteriormente pesquisadas. O domínio de treinamento refere-se à transferência de conhecimentos relacionados ao trabalho de um membro veterano a um funcionário novato. O domínio compreensão trata da percepção do empregado acerca de seu papel na organização, segundo seu funcionamento e objetivos. O terceiro domínio trata das atitudes dos veteranos diante do processo de socialização do novato. O último relaciona-se com a visão de futuro que o indivíduo possui dentro do novo contexto social. O modelo de Taormina (1997) será descrito com mais profundidade na próxima subseção, visto que servirá como base para esta pesquisa.

Após a exposição de alguns modelos teóricos sobre socialização organizacional, a subseção seguinte será dedicada à explicação do modelo que será utilizado neste trabalho.

### **2.4 Fatores determinantes da socialização organizacional**

O presente trabalho terá como base os estudos de Taormina (1997). Em seu trabalho intitulado “*Organizational socialization: a multidomain, continuous process model*” (Socialização organizacional: um modelo de processo contínuo em multidomínios), o autor procurou desenvolver a temática da socialização organizacional de uma forma mais abrangente do que as definições apresentadas em trabalhos anteriores.

Taormina (1997) considera que, por ter origem na sociologia/psicologia, o conceito de socialização organizacional deve partir de uma perspectiva sócio-psicológica

enquanto foca no conteúdo. Seguindo esta linha de raciocínio, o autor apresenta a seguinte definição:

“socialização organizacional é o processo pelo qual uma pessoa assegura habilidades de trabalho relevantes, adquire um nível funcional de entendimento organizacional, alcança interações sociais de apoio com colegas de trabalho e, geralmente, aceita as formas estabelecidas por uma organização particular” (TAORMINA, 1997, p. 29).

Modelos anteriores como os propostos por Feldman (1976) e Van Maanen (1996), por exemplo, descreviam o processo de socialização constituindo-o de etapas sequenciais. Para Taormina (1997) a falácia de ver a socialização ocorrendo em fases tem dificultado o desenvolvimento de modelos teóricos acerca do tema. O autor vê a socialização organizacional como detentora de natureza contínua, cabendo o uso da palavra “processo” para descrevê-la.

Em seus estudos, Taormina (1997) constatou que todas as dimensões teóricas da socialização organizacional bem como a maioria das variáveis pesquisadas agrupavam-se em algumas poucas e amplas categorias, que chamou de “domínios”. Estes domínios são partes do processo contínuo em que acontece a socialização organizacional e podem ajudar a sintetizar as variáveis que estão sendo pesquisadas. Em seu trabalho, o autor propõe a existência de quatro domínios, a saber: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras.

#### **2.4.1 Treinamento**

O primeiro domínio chama-se treinamento e é definido como “o ato, processo ou método pelo qual se adquire qualquer tipo de habilidade funcional ou capacidade necessários à realização de um trabalho específico” (TAORMINA, 1997). Portanto, está ligado às habilidades relacionadas ao trabalho.

O treinamento pode ser formal ou informal, sendo que o primeiro envolve qualquer tipo de programa de instrução estruturado pela organização que favoreça o aprimoramento das habilidades de trabalho. O segundo engloba qualquer forma não estruturada pela qual um trabalhador melhora suas habilidades no local de trabalho. O treinamento informal pode ocorrer de diversas formas, como por tentativa e erro, observação ou pedindo ajuda aos colegas a respeito de algum trabalho específico. Esse tipo de treinamento não deve ser confundido com o processo geral de aquisição de informações sobre

o contexto organizacional, já que trata de particularmente de tarefas relacionadas ao trabalho (TAORMINA, 1997).

O treinamento é oferecido pela organização com o intuito de socializar o funcionário. As habilidades de trabalho podem variar de acordo com a quantidade e a eficácia do treinamento. Algumas organizações costumam contratar funcionários já treinados, já outras optam por contratar um serviço externo especializado para realizá-lo. A importância do treinamento advém do fato de que, sem ele, os funcionários que tiverem deficiência de habilidades relacionadas ao trabalho não poderão contribuir para a organização. (TAORMINA, 1997).

Conforme Taormina (1997) há várias justificativas que identificam o treinamento como um processo contínuo. Uma delas diz que diversos teóricos visualizaram o treinamento em diferentes fases do processo de socialização. Buchanan (1974 *apud* TAORMINA, 1997), por exemplo, admitia a presença do treinamento na fase 1 que compreendia o primeiro ano de trabalho, por outro lado, Feldman (1976) percebeu a aquisição de habilidades para a realização de tarefas na fase 2 de seu modelo. Esta divergência entre os autores permitiu que Taormina concluísse que o domínio de treinamento não está restrito a um ponto específico na carreira do funcionário.

Outra razão elencada por Taormina (1997) decorre do fato de o treinamento prático ocorrer em vários momentos da trajetória do funcionário devido às inúmeras situações cotidianas que exigem que novos treinamentos sejam fornecidos pelas organizações.

A necessidade de treinamento nas organizações é tão constante que algumas delas já possuem programas estruturados de capacitação. Isto ocorre, principalmente, em organizações que trabalham com tecnologia. Estes treinamentos podem incluir: a) funcionários recém-chegados; b) funcionários veteranos contratados antes da introdução da inovação; c) funcionários veteranos que já lidam com a inovação, mas que precisam de reciclagem para aperfeiçoar sua utilização; d) funcionários que tem possibilidade de se tornarem gestores (TAORMINA, 1997).

Ao ingressar em uma organização, o nível de treinamento oferecido ao funcionário é elevado, porém após algum tempo, esse nível tende a decrescer, sendo mais realizado informalmente. Quando o funcionário já está bem inteirado a respeito de seu trabalho, o nível de treinamento torna-se bastante baixo, contudo ele pode se elevar em qualquer período se houver necessidade (TAORMINA, 1997).

Taormina (1997) relacionou o treinamento com alguns aspectos os quais se elevavam tanto maior fosse a avaliação do treinamento recebido. Os aspectos destacados foram: satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento.

Em seus estudos, Nordhaug (1989 *apud* TAORMINA, 1997) percebeu que os funcionários que receberam treinamento relataram três benefícios claros: maior motivação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento psicossocial. O autor avaliou o treinamento como um grande aliado das organizações à medida que proporciona resultados positivos.

#### **2.4.2 Compreensão**

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

O domínio da compreensão é muito amplo e não se limita ao desenvolvimento de papéis. Chao *et al.* (1994) elucida quatro áreas de conteúdo de socialização organizacional que não estão necessariamente relacionadas ao papéis, são elas: metas organizacionais, política, língua e história.

A compreensão faz parte do processo de socialização organizacional, pois é por meio dela que o funcionário toma conhecimento do que acontece no ambiente que o cerca, integrando-se a ele. Este domínio inclui a busca por informações para melhor entender seu trabalho, papéis, colegas de trabalho, objetivos, valores e cultura da organização (TAORMINA, 1997).

Para Taormina (1997), a compreensão também se relaciona com uma maior eficácia no trabalho, estando correlacionada a aspectos como: envolvimento; satisfação; compreensão da organização; comprometimento e posse. Ostroff e Kozlowski (1992 *apud* TAORMINA, 1997) descobriram que as pessoas que consideravam ter mais conhecimento sobre a organização eram mais satisfeitas, comprometidas e ajustadas.

Taormina (1997) explica que o domínio compreensão está presente em todas as fases do modelo descrito por Feldman (1976), o que denota sua continuidade. Na primeira fase, a compreensão envolve aspectos como deveres do trabalho, metas e clima da organização. Na segunda fase, o sucesso na gestão de conflitos envolve a compreensão da natureza dos conflitos. Na última fase, o ajuste aos grupos envolve a compreensão de suas normas e valores, que podem variar com as contingências ambientais (TAORMINA, 1997).

Os funcionários devem se empenhar em renovar sua compreensão acerca da organização constantemente, pois, não raro, transformações ocorridas podem levá-las a modificar sua missão, objetivos e valores, alterando também sua estrutura, processos e pessoal (TAORMINA, 1997).

A compreensão é considerada processo contínuo, embora sua taxa de aquisição varie ao longo do tempo. Na fase de socialização antecipatória (FELDMAN, 1976) ela é resultante de alguma informação, confiável ou não, obtida antes do ingresso efetivo na organização. Ao ingressar na organização, o funcionário pode não saber onde obter as informações, portanto sua compreensão continua em níveis baixos. Porém ao descobrir onde obter a informação, seu nível de compreensão passa a crescer de forma acelerada. Com o passar do tempo o nível de aquisição de compreensão torna-se mais gradativo, pois novas informações são adquiridas naturalmente por meio das tarefas realizadas (TAORMINA, 1997).

É importante ressaltar que, embora o nível de compreensão se eleve com o passar do tempo, ele nunca será completo, pois a complexidade e a dinamicidade que envolve as organizações é suficiente para justificar que ninguém pode ter o entendimento perfeito de tudo.

#### ***2.4.3 Suporte de colegas de trabalho***

Taormina (1997, p. 37) conceitua o domínio suporte de colegas de trabalho como “o sustento emocional, moral ou instrumental que é fornecido sem compensação financeira por outros funcionários da organização em que se trabalha com o objetivo de aliviar ansiedade, medo ou dúvida”. Este suporte pode ser oferecido por diversos agentes atuantes na organização, principalmente pelos pares. Pode referir-se a incentivos verbais, consolos comportamentais e, até mesmo, auxílios materiais, tais como o empréstimo de equipamentos, por exemplo.

É importante que o domínio de suporte não seja confundido com os outros dois domínios citados anteriormente. Se um funcionário recebe a ajuda de um colega para obter informações sobre o contexto organizacional, essa situação é característica do domínio compreensão. Se o colega ensina-lhe uma tarefa de seu trabalho, isso denota treinamento. Para ser classificado como suporte, o apoio não deve ser remunerado, já que isto caracterizaria a prestação de um serviço (TAORMINA, 1997).

Taormina (1997) justifica a inclusão do suporte de colegas de trabalho como um domínio pela importância atribuída à necessidade de relacionamento com outras pessoas, já estudada anteriormente por Maslow (1943). Segundo Taormina (1997), o suporte de colegas de trabalho leva os funcionários a terem sentimentos positivos em relação aos colegas e ao trabalho. O apoio emocional pode ajudar no processo de socialização, diminuindo o estresse causado pela introdução do funcionário em um novo setor ou em uma nova tarefa. A recíproca também é verdadeira: a falta de interação e de suporte por parte dos colegas expõe o funcionário ao estresse, o que conseqüentemente, dificulta o processo de socialização, podendo também afetar o desempenho (TAORMINA, 1997).

Em sua pesquisa, Maslach e Jackson (1984 *apud* TAORMINA, 1997) identificaram exaustão emocional e despersonalização como duas causas da Síndrome de Burnout. Ambas estão relacionadas à falta de apoio por parte dos colegas de trabalho já que são fruto da frustração gerada por trabalhar em um ambiente no qual não há sensibilidade.

O suporte de colegas de trabalho é um processo contínuo já que as relações sociais desenvolvidas requerem tempo e esforço para serem mantidas. As relações sociais são dinâmicas, pois enquanto novos funcionários ingressam, outros são transferidos ou se desligam da organização. Dessa forma, mesmo que já estabelecidas, as relações sociais necessitam de atenção (TAORMINA, 1997).

O domínio do suporte de colegas de trabalho caracteriza-se como um processo contínuo, pois é mantido ao longo do tempo. Taormina (1997) explica que a maioria dos funcionários recém-ingressos não estabelece relações sociais no primeiro dia de trabalho, logo, logo o domínio suporte de colegas de trabalho, encontra-se em valor mínimo. Após esse contato inicial, o indivíduo passa a interagir com os colegas. Após esse período em que se conhece muitas pessoas é natural que os colegas mais próximos sejam identificados, podendo surgir relações de amizade.

Deve-se salientar que, mesmo com a dinamicidade das relações sociais, o suporte de colegas de trabalho permanece relativamente estável, podendo apresentar um nível mais elevado em alguns indivíduos do que em outros, porém sem oscilações significativas.

#### ***2.4.4 Perspectivas futuras***

De acordo com Taormina (1997), o domínio das perspectivas futuras refere-se à visão que o empregado possui do quanto sua carreira será bem sucedida dentro da organização. Os aspectos capazes de tornar a organização atrativa ao funcionário podem ser:

estabilidade; remuneração satisfatória; promoções; benefícios; reconhecimento, dentre outros. As perspectivas futuras são consideradas um domínio de socialização organizacional, pois fazem parte de um sistema que os funcionários devem aceitar para se ajustarem à organização (TAORMINA, 1997).

Conforme visto na subseção anterior, em seu modelo, Feldman (1976) considera a socialização antecipatória como uma visão de futuro que o funcionário tem antes mesmo de ingressar na organização. Este estágio é comparável ao domínio das perspectivas futuras por tratar de uma expectativa, contudo diverge em alguns pontos: a) acaba após o ingresso do novo colaborador, enquanto as perspectivas futuras permanecem ao longo do tempo de permanência na organização; b) inclui treinamento, que é um domínio à parte; c) as informações que permitem ao candidato imaginar como será seu dia-a-dia na organização podem ser inseguras, enquanto nas perspectivas futuras as informações provêm de fontes internas e, conseqüentemente, de maior credibilidade.

Tomando por base a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), que enuncia que as pessoas são movidas por suas necessidades mais urgentes, pode-se relacionar alguns aspectos pertinentes ao processo de socialização como um todo, mas que possuem diferentes níveis de importância para o funcionário ao longo do tempo. Em um primeiro momento, as necessidades básicas são mais poderosas, porém logo que são supridas, dão lugar a outras aspirações. Dessa forma, Taormina (1997) concluiu que os funcionários se preocupam inicialmente com a estabilidade no emprego e que, com o tempo, novas preocupações como remuneração e promoções ganham maior destaque.

Todos os funcionários possuem alguma necessidade de realização, ainda que pequena. Se eles aspirarem uma promoção, e esta for alcançada por outro colega, ficarão insatisfeitos, o que desfavorecerá o processo de socialização. Dessa forma, percepções de equidade também compõem o domínio de perspectivas futuras (TAORMINA, 1997).

O domínio perspectivas futuras é determinante no processo de socialização, pois caso o funcionário não considere o ambiente organizacional favorável ao seu crescimento, ele poderá optar por desligamento (TAORMINA, 1997).

As perspectivas futuras são um domínio contínuo, pois é natural que as pessoas estejam constantemente preocupadas com o que as espera. Antes de ingressar na organização, como destacado por Feldman (1976), o funcionário tem expectativas de futuro que podem ou não ser atendidas e, para Taormina (1997) essa esperança de futuro permanece ao longo de sua carreira na organização, tanto que, uma promoção não conseguida pode frustrá-lo mesmo após anos de casa.

O domínio das perspectivas futuras não se apresenta de forma constante em todos os trabalhadores. Em seu trabalho, Taormina (1997) identificou três diferentes tipos de padrões de funcionários de acordo com suas visões antecipadas sobre seu futuro na organização. O primeiro grupo é composto por poucas pessoas, que se caracterizam por serem habilidosas e capazes, elas têm grandes chances de alcançar o que desejam já que estão mais propensos a ser objeto de promoções, portanto suas perspectivas futuras são prováveis de se realizar.

O segundo grupo é representado pela maioria dos funcionários. Tal como os primeiro grupo, eles ingressam com altas expectativas, porém ao conhecer as normas da organização, suas perspectivas de futuro começam a diminuir. Essa queda se deve à estrutura piramidal da maior parte das organizações que possui um número limitado de posições no topo (TAORMINA, 1997).

O terceiro grupo é composto por funcionários de habilidades limitadas. Eles também ingressam com expectativas elevadas, porém se frustram ao se depararem com a realidade, podendo demitir-se ou reduzir suas perspectivas de futuro (TAORMINA, 1997). Contudo, Taormina (1997) ressalta que a dinâmica de cada organização pode afetar o domínio das perspectivas futuras, podendo elevá-las ou diminuí-las.

Este capítulo tratou da socialização no ambiente organizacional. O capítulo seguinte tratará do gênero como resultado do processo de socialização, das construções sociais que o rodeiam. O gênero feminino tem sido frequentemente colocado em posição subjugada na sociedade, estando atrelado a rótulos de origem histórica. Esses rótulos permanecem até hoje influenciando tanto a vida particular quanto a vida profissional das mulheres.

### 3 MULHERES POLICIAIS NO MERCADO DE TRABALHO

Esta seção discutirá questões de gênero como um produto de construções sociais que afetam a maneira como as mulheres são vistas pelos diversos grupos nos quais estão inseridas. Este tópico apresentará a trajetória das mulheres no mercado de trabalho, desde sua inserção até sua posição atual nas organizações brasileiras. Também será percorrida a incorporação de mulheres na polícia sob uma perspectiva histórica e, logo em seguida, a realidade atual das policiais femininas nesse ambiente de maioria masculina.

#### 3.1 O gênero como fruto da socialização

Os primeiros estudos sobre gênero consideravam que as causas das diferenças entre os sexos eram consequência dos atributos biológicos de cada um, no entanto, mais tarde o gênero passou a ser entendido como um produto formado pela socialização e pelas diferentes experiências vivenciadas por homens e mulheres (CAPELLE *et al.*, 2004; RIBEIRO; GARCIA, 2015).

Essa socialização, caracterizada pelo predomínio do masculino sobre o feminino, se estende aos espaços sociais com o estabelecimento de prioridades pré-determinadas, moldadas nas distinções de sexo e gênero. Os autores citam, ainda, uma socialização coletiva das questões biológicas ou mesmo uma “biologização” das questões sociais (CARRIERI *et al.*, 2013).

As diferenças sexuais são vistas como fundamento para a determinação de espaços, de funções que homens e mulheres devem ocupar na sociedade (BOURDIEU, 2002). A divisão entre os sexos é admitida como sendo a “ordem natural das coisas” a ponto de ser inevitável. Para o autor, essa divisão está presente em todo o mundo social, funcionando como um esquema de percepção, de pensamento e de ação.

A dominação masculina somente se legitima por conta da aceitação do grupo dominado que internaliza e replica práticas de submissão (BOURDIEU, 2002). Ao contrário do que se pensa, o autor explica que a persistência da dominação não é culpa das mulheres, trata-se da forma como os ideais são construídos, sob uma lógica que não necessita ser pensada nem questionada. Corroborando com Bourdieu (2002), Johnson (1997), explica que, de uma forma geral, as pessoas não são socializadas com o intuito analisar e compreender como os sistemas realmente funcionam, o que revela que essa preparação não inclui qualquer tipo de conscientização sociológica a respeito de grupo ao qual se pertence ou mesmo sobre

como se dá essa participação. O resultado disso é: os indivíduos passam a aceitar a realidade de forma natural, assumindo que ela representa simplesmente o que parece ser.

O gênero é comumente definido em torno de ideias sobre traços de personalidade, masculina e feminina, e por tendências de comportamento que assumem formas opostas. Assim, admitidas como combinações de traços e tendências, essas formas constituem a masculinidade e a feminilidade. A masculinidade, frequentemente inclui agressividade, lógica, frieza emocional e dominação, ao passo que a feminilidade é relacionada à paz, intuição, expressividade emocional e submissão (JOHNSON, 1997).

Para Johnson (1997), os conceitos de masculinidade e feminilidade reforçam funções de controle sociais que por sua vez fortalecem a dominação masculina. Nos estudos sobre gênero, a importância da masculinidade e da feminilidade reside em sua relação com os chamados papéis de gênero que são conjuntos de expectativas sobre como homens e mulheres devem pensar, sentir, parecer e se comportar no relacionamento com outras pessoas.

Dessa forma, ficou exposto como os papéis assumidos pelos gêneros vão além da perspectiva biológica sendo produto de um processo de socialização que tem sido replicado e aceito naturalmente pela sociedade. A subseção seguinte discorre sobre a inserção mulher no mercado de trabalho desde sua perspectiva histórica até os dias atuais.

### **3.2 A entrada da mulher no mercado de trabalho**

Em várias sociedades, as diferenças sexuais entre homens e mulheres serviram como ponto de partida para a organização da divisão do trabalho. No passado, de uma forma geral, os homens deveriam exercer atividades na esfera pública, enquanto as mulheres permaneciam reclusas em âmbito privado, dedicando-se às tarefas domésticas e à maternidade (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2012).

Para Barbosa e Rocha-Coutinho (2012), alguns atributos particularmente femininos – como docilidade, abnegação, ternura, dedicação ao outro – contribuíram para a permanência das mulheres no ambiente doméstico. Estes aspectos, além das características biológicas, serviam de base para determinar a relação natural da maternidade na mulher, justificando assim, o acúmulo dos papéis sociais de mãe, esposa e dona de casa. Por conta disso, a elas foi recusado o direito de atuar na esfera pública, o que acabou por desvalorizá-las socialmente. Ainda segundo as autoras, esse fato as distanciou do âmbito dos negócios e suas consequências, ainda hoje, podem ser sentidas.

A partir da revolução industrial, valorizou-se a racionalidade no trabalho, o que legitimou a propagação de um modelo ideal de trabalhador, que englobava, principalmente aspectos físicos e comportamentais associados à figura masculina (CARRIERI *et al.*, 2013).

Contra-pondo-se à restrição domiciliar, o feminismo via no trabalho remunerado uma estratégia para que dona de casa pudesse sair de seu papel subjugado no lar e assim alcançar sua emancipação (BRUSCHINI, 1994). Essa ideia foi fortemente rebatida já que, conforme Silva, Amazonas e Vieira (2010), colocava em xeque a soberania masculina:

“Reconhecer o trabalho assalariado feminino significaria concordar com um certo fracasso por parte do homem no cumprimento de seu dever de providenciar o sustento financeiro do seu lar. Admitir a mulher como indivíduo autônomo e independente seria equivalente a desnaturalizá-la, a precipitar a ruína da ordem familiar, a gerar confusão entre os sexos.” (SILVA; AMAZONAS; VIEIRA, 2010, p. 153).

Subvertendo a prática sociocultural de submissão e refletindo a respeito de sua identidade, as mulheres passaram a questionar sua condição social. Como resultado, passaram a figurar no meio organizacional, ocupando posições antes exclusivamente masculinas (KANAN, 2010).

Após a Segunda Guerra Mundial, as mulheres ampliaram sua participação no mercado de trabalho, principalmente para complementar a renda familiar diante da situação precária instalada na economia. Contudo, em um primeiro momento, as atividades exercidas pelas mulheres eram consideradas inferiores não sendo, portanto, valorizadas nem tampouco bem vistas pela sociedade (APARÍCIO *et al.*, 2009).

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

Um recenseamento realizado pela Diretoria Geral de Estatístico, vinculada ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, no estado de São Paulo, em 1920, revelou várias mulheres trabalhando em setores considerados “masculinos”, elas eram maioria nas funções cuja atividade dispensava a força física e a qualificação profissional. O censo também revelou 59 mulheres na categoria de “administradores, engenheiro e empregados técnicos” que, segundo a autora, tratavam-se de mestras e contramestras com maior experiência de trabalho e com maior destaque nas hierarquias de fábricas e oficinas, portadoras de certa formação profissional, oriundas das poucas escolas técnicas do estado (MOURA, 1989).

Moura (1989) observa que o pretexto do toque leve e delicado das mãos femininas é derrubado frente às mulheres que trabalhavam na indústria metalúrgica. Dessa forma, a participação feminina no mercado de trabalho tornou-se ainda mais controversa, não estando mais limitada ao universo dos tecidos, bordados e flores artificiais.

Sendo um produto de disputas sociais, os papéis dos gêneros passam a ser questionados mediante as transformações da condição feminina, tais como, maior acesso a educação de nível superior, trabalho assalariado, redistribuição de tarefas domésticas e alterações nas funções de reprodução (CAPELLE *et al.*, 2004).

Transformações demográficas, mudanças de padrão cultural e novas visões sobre o papel da mulher na sociedade, ocorridas no fim do século XX, contribuíram para o aumento do trabalho feminino na Brasil (BRUSCHINI, 2007). Conforme a autora, aumento da escolaridade e o ingresso nas universidades facilitaram o acesso das mulheres ao mercado de trabalho. Indicadores gerais para o Brasil revelam que, no período 1990-1998, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 22,9 milhões para 31,3 milhões, a taxa de atividade passou de 39,2% para 47,6% e a porcentagem de mulheres no total de trabalhadores foi de 35,5% para 40,7% (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Contudo, Queiroz *et al.* (2010) ressalta que a inserção da mulher no mundo do trabalho tem sido acompanhada por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações criadas no setor formal e informal, mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial entre homens e mulheres.

Em relação aos obstáculos e preconceitos impostos à mulher no passado, percebe-se que alguns continuam presentes nos dias de hoje, porém houve alterações importantes no que se refere ao sexo feminino nas organizações. Elas têm conquistado mais espaço nas organizações, disputando, inclusive, cargos de poder com os homens (QUEIROZ *et al.*, 2010).

Esta subseção mostrou como as mulheres se inseriram no mercado de trabalho ao longo da história, primeiramente ocupando funções tipicamente femininas e desvalorizadas e, posteriormente revelando-se capazes de realizar trabalhos associados aos homens. A partir daí, passaram a questionar os papéis de gênero vigentes, derrubando preconceitos e conquistando o seu espaço no universo do trabalho.

### 3.3 Dificuldades enfrentadas pelas mulheres nas organizações

Uma vez que as organizações são reflexo da sociedade na qual estão inseridas, aspectos como valores culturais, ideologias e expectativas sobre feminilidade e masculinidade atingem os processos organizacionais (MONTEIRO; AGOSTINHO; DANIEL, 2015).

Grande parte das organizações foi criada por homens e para homens, dessa forma, ideais de competência e liderança tem como base estereótipos masculinos de resistência, agressividade e objetividade (MEYERSON; FLETCHER, 2000; FERNANDO, 2012). Sendo assim, ao se inserir em uma organização, cabe à mulher reafirmar sua identidade feminina, refutando qualquer referência predominantemente masculina (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013).

No entanto, algumas mulheres acabam seguindo esses estereótipos masculinos, deixando a feminilidade em segundo plano já que ela não está associada à postura dos “bons líderes” (FERNANDO, 2012). Nesse sentido, Kanan (2010) explica que isso acontece porque razões culturais ou históricas costumam relacionar padrões de excelência às práticas masculinas.

Apesar das tentativas de se adequar aos padrões organizacionais, estudos apontam que as mulheres ainda se sentem discriminadas no ambiente de trabalho, em função: a) da existência de obstáculos à sua ascensão profissional; b) de um maior nível de controle e exigência por parte de seus superiores; c) de ocuparem cargos inferiores aos dos homens, mesmo estando mais qualificadas; d) do desrespeito e comportamentos machistas demonstrados pelos chefes e colegas e, por fim, e) da imposição de atitudes masculinas àquelas que buscam posições mais elevadas (IRAGARAY; VERGARA, 2009).

As várias segregações horizontais e verticais impostas à trajetória das profissionais revelam a divisão de gênero presente no universo organizacional que, segundo Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), possibilita melhores perspectivas de emprego, carreira e remuneração aos profissionais do sexo masculino.

O conceito de teto de vidro foi difundido em meados dos anos 1980 nos Estados Unidos para representar um fenômeno que dificulta a ascensão hierárquica feminina nas organizações (STEIL, 1997).

Ainda conforme a autora, esta analogia se deu pelo fato de o vidro ser um material resistente, porém pouco perceptível, que traduz a realidade vivida por mulheres que desejam ocupar cargos de comando. Tal obstáculo afetaria as mulheres, impedindo avanços individuais

em função de seu gênero, e não pela incapacidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional. Steil (1997, p.67) afirma ainda que:

“É possível concluir-se a partir dos estudos da teoria da identidade social, que a participação irrisória de mulheres nos altos cargos da hierarquia organizacional pode estar relacionada com a tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações. Heterogeneidade no que se refere ao gênero nos postos de comando estaria relacionada com a fragmentação de um grupo psicológico firmemente estabelecido e, conseqüentemente, com a diminuição da autoestima das pessoas que o compõem.”

Uma prova da presença do fenômeno do teto de vidro pode ser vista em números: as mulheres ocupavam 37,7% dos cargos, entre diretores e gerentes, conforme verificado pelo Censo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no ano de 2010. Essa pouca expressão, segundo Kanan (2010), está relacionada à questão de gênero, pois atos discriminatórios ou sexistas permeiam o ambiente das organizações de forma velada, negados nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem.

Em outra perspectiva, Eagly e Carli (2007 *apud* HENDERSON; FERREIRA, 2012) criticam a ideia transmitida pelo teto de vidro já que este representa uma barreira intransponível e despreza os obstáculos que as profissionais enfrentam ao longo de sua carreira. As autoras propõem uma nova metáfora, o labirinto, que não possui impedimentos absolutos, já que o acesso ao topo já foi conseguido por algumas mulheres, mas considera as dificuldades para se atingir uma alta posição na hierarquia.

Por outro lado, Bendl e Schmidit (2010), apresentam uma terceira metáfora, chamada de *firewall*, que em português significa “parede de fogo”. Diferente do teto de vidro que está relacionado à estrutura, a *firewall* representa a discriminação feita a quem não é considerado parte do grupo (BENDL; SCHMIDT, 2010). Ainda segundo as autoras a *firewall* não substitui a analogia do teto de vidro, tratando-se apenas de um ponto de vista diferente.

Diante de tantos impedimentos Meyerson e Fletcher (2000) resumem a situação das mulheres afirmando que, não é apenas o teto que barra seu crescimento profissional, trata-se de toda a estrutura das organizações, os alicerces, as colunas, as paredes e, até mesmo o próprio ar.

Além das barreiras organizacionais, a discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho pode vir dos próprios colegas através de comentários machistas, seja na forma de falas, sem teor discriminatório aparente, ou disfarçada na forma de humor (IRAGARAY; VERGARA, 2009). Para Moraes (2010), a violência contra a mulher no ambiente de trabalho é caracterizada, além da desigualdade salarial para funções equivalentes, pelo assédio moral e

o assédio sexual, que podem trazer consequências danosas à saúde mental das trabalhadoras, podendo acarretar doenças psicossomáticas.

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

No cenário econômico brasileiro, alguns setores já incorporaram o trabalho feminino e o aceitam com naturalidade, chegando a valorizar aspectos específicos dessa mão de obra. Porém, há certas áreas específicas nas quais as mulheres ainda sentem dificuldade de penetração, o que requer reestruturação da concepção do espaço do trabalho para homens e mulheres (CAPPELLE; MELO, 2010).

Como visto, as mulheres tem enfrentado inúmeras dificuldades nas organizações. A luta por igualdade de oportunidades tem avançado, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido no sentido de modificar a visão que a sociedade tem sobre elas.

### **3.4 As mulheres e a sobrecarga de tarefas**

Mesmo que o atual panorama socioeconômico brasileiro contribua para o desenvolvimento profissional feminino, as mulheres ainda enfrentam desafios que dificultam esse processo (ROCHA *et al.*, 2014). Ainda hoje, conforme Monteiro, Agostinho e Daniel (2015), o sacrifício em favor da família recai majoritariamente sobre as mulheres, que precisa dividir seu tempo entre os espaços produtivo e familiar (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Algumas delas se propõem inclusive abandonar sua carreira profissional em benefício do lar (MONTEIRO; AGOSTINHO; DANIEL, 2015). Para as que insistem em permanecer no mercado de trabalho, há um desgaste provocado pela sobrecarga adquirida pelas próprias mulheres, na busca permanente pela conciliação entre seus diversos papéis de mulher, mãe e profissional, incluindo cuidados com a casa, marido e filhos, a cobrança por estar sempre em boa forma e com boa aparência, além de desejar ser uma profissional bem sucedida (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

A complexidade da condição feminina amplia-se, no cenário atual com a crescente exigência das organizações por qualificação profissional, impondo à mulher a execução de, não apenas uma jornada dupla, mas de uma jornada tripla, que diz respeito à conciliação de atividades profissionais, familiares e educacionais (AMARAL; VIEIRA, 2009).

As mulheres executivas são as que mais sofrem com a cobrança e sobrecarga de trabalho, principalmente, as que são casadas e têm filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Ainda segundo os autores, elas relataram que, mesmo sendo as principais provedoras do lar, submetem-se aos maridos para definir o orçamento familiar, não têm a cooperação do companheiro nas tarefas domésticas nem no trato com os filhos e se sentem culpadas pela pouca dedicação à família.

Muitas empresas hoje acabam invadindo a privacidade familiar exigindo que seus funcionários estejam sempre conectados tornando-os ausentes mesmo quando estão em seus lares. Essa prática afeta negativamente a rotina atarefada das mulheres que trabalham fora, já que prejudica o pouco tempo disponível para se dedicar à família (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

No Brasil, algumas mulheres optam pela “terceirização” de algumas funções, contando com o trabalho realizado por babás, empregadas domésticas, ou até mesmo por familiares como mães ou sogras, que assumem tarefas normalmente atribuídas às donas-de-casa (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Segundo Bruschini (2007), algumas mulheres ainda preferem profissões tradicionalmente consideradas femininas, como enfermagem e ensino. Entretanto, há outras que se aventuram em áreas de maior prestígio, como medicina, advocacia e engenharia, tradicionais redutos masculinos.

No Brasil, a ascensão de mulheres ainda está longe de ser igualitária, pois, além da remuneração inferior à do sexo oposto, elas enfrentam questões de poder, oposição ou mesmo indiferença masculina (CARRIERI *et al.*, 2013). Apesar de todas essas dificuldades, algumas mulheres conseguiram alcançar o topo da hierarquia organizacional das maiores empresas do Brasil, país cuja cultura está particularmente arraigada por ideais machistas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

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

Infelizmente, estruturas diferenciadas por sexo ainda estão presentes na sociedade, contudo essas barreiras estruturais devem ser reduzidas a fim de permitir que as mulheres obtenham igualdade de oportunidades. Dessa forma, conforme Nentwich (2006) a reversão dessas diferenças deve emergir por meio de mudanças na legislação e as políticas organizacionais, que implicarão na elaboração de programas de tutoria, carreiras alternativas,

regimes flexíveis de trabalho e outros programas com o intuito de ajudar as mulheres a alcançar a equidade no ambiente de trabalho.

### **3.5 Trajetória das mulheres na Polícia Militar**

A incorporação das mulheres nas forças armadas nos países da América Latina não aconteceu de forma linear, pois cada país teve razões particulares de ordem histórica, social, política e cultural que desencadearam a inserção feminina nas corporações. A princípio, o ingresso feminino estava ligado ao suprimento de necessidades de pessoal nas forças armadas em contextos históricos particulares. Às mulheres eram atribuídas funções auxiliares associadas a assuntos burocráticos ou de saúde (DONADIO, 2009).

Segundo Soares e Musumeci (2004), na década de 1980, o Brasil passou por importantes avanços no que diz respeito às questões de gênero dentro da segurança pública. Com a criação de delegacias, na Polícia Civil, destinadas ao atendimento de mulheres vítimas de violência doméstica, as profissionais femininas tiveram a oportunidade de ocupar espaços no interior da força policial. As autoras lembram ainda que o combate especializado à violência contra a mulher não era contemplado pelas Polícias Militares que experimentaram um processo bem mais lento de inclusão de mulheres em suas corporações.

Com exceção dos estados de São Paulo e Paraná, primeiros a incorporar o trabalho das mulheres nas corporações da polícia em 1955 e 1978, respectivamente, o ingresso feminino na Polícia Militar do Brasil ocorreu a partir dos anos 1980 (DONADIO, 2009). Essa abertura foi concedida por meio de decretos, sendo relacionada à necessidade de “humanizar” a imagem da polícia, marcada pela repressão e agressividade (pelo seu envolvimento com a ditadura), recuperando a confiança da população e a aproximação com a comunidade, por meio de um caráter mais preventivo e educativo. (SOARES; MUSUMECI, 2004; DONADIO, 2009; CAPPELLE; MELO, 2010).

Apesar dessa abertura, as mulheres representam uma minoria nas instituições policiais, ocupando, majoritariamente, funções administrativas e intervenções com mulheres, crianças e jovens vítimas da violência, que são papéis normalmente associados ao perfil feminino (SOARES; MUSUMECI, 2005 *apud* ROSA, 2012).

Já se passaram mais de três décadas da introdução de mulheres na Polícia Militar, porém ainda há um longo caminho a ser percorrido no que diz respeito à igualdade entre os gêneros. Para Cappelle e Melo (2010) a Polícia Militar é como uma espécie de “gueto masculino” no qual os estereótipos da representação social do que significa “ser homem” e

“ser mulher” estão incrustados por todos os lados. Essa distinção é acentuada pela cultura das organizações militares brasileiras que, além da hierarquia e da disciplina, remontam a valores patriarcais resultantes de um processo histórico de subordinação de gênero (CAPPELLE *et al.*, 2002). Ainda segundo os autores, no contexto da Polícia Militar, as peculiaridades femininas são vistas como limitações a seu desempenho e, quando se tenta adequar o regulamento a essas peculiaridades, isso é interpretado como regalias, benefícios e facilitação do trabalho das mulheres e, dessa forma, passam a cobrar mais delas.

Conforme Soares e Musumeci (2005 *apud* CAPPELLE; MELO, 2010) a competência está relacionada à utilização do modelo de conduta masculino por parte das policiais, principalmente em cargos de comando, que, segundo Rosa (2012), acabam incorporando características como frieza e autoritarismo mesmo quando estão longe do ambiente de trabalho. Essa extensão do comportamento militar à vida pessoal pode estar relacionada ao processo de socialização na Polícia Militar, no qual, conforme Calazans (2004) a imagem da policial militar se sobrepõe ao caráter pessoal da mulher.

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

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

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

Mesmo com toda a discriminação recebida pelos colegas do sexo masculino, o sentimento que predomina entre as policiais é de rivalidade. (ROSA, 2012). Para elas, é mais

fácil se relacionar com os colegas homens do que com outras mulheres, devido à competição gerada por sua presença minoritária em um ambiente majoritariamente masculino. (CAPPELLE; MELO, 2010; ROSA, 2012).

Dessa forma ficou exposto como as policiais femininas estão inseridas nas organizações militares, nas quais a discriminação contra a mulher é mais presente devido aos valores patriarcais. A subseção seguinte apresentará a Polícia Militar do Ceará, organização na qual esta pesquisa foi realizada.

### **3.6 A Polícia Militar do Estado do Ceará**

A Polícia Militar do Ceará foi criada em 4 de janeiro de 1947. Trata-se de uma instituição destinada à preservação da ordem pública subordinada ao Governador do Estado de Ceará, vinculada à Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (CEARÁ, 2012).

A Polícia Militar é uma instituição fortemente hierarquizada, sendo representada através de patentes, a saber: Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, 1º Tenente, 2º Tenente, Sub-Tenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado. Em seu organograma, a Polícia Militar é comandada por um oficial superior do posto de Coronel que é denominado Comandante-Geral. A ordenação da autoridade se faz por postos e graduações, de acordo com a antiguidade e precedência funcional (CEARÁ, 2006).

A PMCE está submetida a um Código Disciplinar que possui disposições deontológicas baseadas em valores, a saber: patriotismo, civismo, hierarquia, disciplina, profissionalismo, lealdade constância, verdade, honra, dignidade humana, honestidade e coragem. O Código prevê ainda, deveres, restrições e punições a serem aplicadas àqueles que desobedecerem às normas (CEARÁ, 2003).

De acordo com o Estatuto dos Militares Estaduais do Ceará, amparado na Lei nº 13.729 de 11 de janeiro de 2006, a missão da Polícia Militar é:

“Exercer a polícia ostensiva, preservar a ordem pública, proteger a incolumidade da pessoa e do patrimônio e garantir os poderes constituídos no regular desempenho de suas competências, cumprindo as requisições emanadas destes, bem como exercer a atividade de polícia militar estadual, relativa aos crimes militares definidos em lei, inerentes aos seus integrantes.” (CEARÁ, 2006).

Atualmente, a Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE) conta com efetivo de 15.926 policiais militares, destes 15.440 são do sexo masculino e apenas 486 são mulheres, este número corresponde a 3,06% do efetivo total. O levantamento foi divulgado no dia 26 de

agosto de 2015, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na pesquisa intitulada “O Perfil dos Estados e dos Municípios Brasileiros 2014”.

É perceptível o baixo número de mulheres pertencentes aos quadros da Polícia Militar do Ceará. Essa tímida presença deve-se ao pequeno número de vagas ofertadas às profissionais femininas. Segundo Donadio (2009), a existência de cotas ao ingresso feminino nas corporações de polícia, na maioria dos estados brasileiros, é de apenas dez por cento, ou seja, a diferença no quantitativo entre policiais do sexo masculino e feminino está presente desde o processo seletivo que, neste caso, se dá por concurso público.

No edital N° 1/2011 – PMCE, lançado em 9 de novembro de 2011 para ingresso no cargo de soldado da Carreira de Praças da PMCE, das 1000 (mil) vagas ofertadas, apenas 50 eram destinadas às profissionais do sexo feminino. Este número representa 5% (cinco por cento) do total de vagas (CEARÁ, 2011, p. 92). Já no edital N° 1 – SSPDS/AESP (SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL/ ACADEMIA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA) – 1° Tenente PMCE, lançado em 18 de novembro de 2013 para preenchimento de vagas no cargo de Primeiro-Tenente do Quadro de Oficiais Policiais Militares da PMCE, das 200 vagas ofertadas, somente 20 estavam disponíveis para profissionais femininas (CEARÁ, 2013, p. 98). Este número corresponde a 10% (por cento) das vagas. Ambos os editais ressaltam que a disposição das vagas está de acordo com a Lei n° 13.767 de 28 de abril de 2006 que versa sobre a fixação do efetivo da PMCE.

Diferentemente de grande parte das normas dos agentes públicos civis, nos regulamentos da PMCE, a distinção entre os sexos é evidente e apesar de haverem disposições destinadas a ambos os sexos, há trechos que os contemplam separadamente. A seguir, destacam-se dois artigos que integram o Regulamento da 1ª turma do Curso de Formação Profissional para o candidato ao Cargo de Soldado PM da Carreira de Praças Policiais Militares da PMCE (vinculado ao Edital n° 1/2011 – PMCE):

Art. 57. Os candidatos do sexo feminino obedecem às mesmas normas estabelecidas neste Regulamento do CFP/PMCE, com algumas especificações diferentes do efetivo masculino, devendo, a exemplo deste efetivo, observar a disciplina e hierarquia e com ênfase na retidão moral dos valores éticos e sociais.

Art. 58. O candidato do sexo feminino, além das observações que lhe são pertinentes que constam deste Regulamento, tem os seguintes deveres específicos: I – Manter o cabelo preso em forma de rabo de cavalo ou coque; II – Utilizar o coque ao participar de solenidades, desfiles e eventos extraordinários; III – Cumprir a observação sobre a permissão do uso de um brinco por orelha, não podendo ser usado o brinco do tipo argola ou pingente que ultrapasse o lóbulo da orelha, sendo vedada a utilização de pulseiras, cordões, piercing, tintura de cabelo de cor extravagante, unhas grandes com pinturas excêntricas, bem como maquiagem extravagante; IV – Usar somente anéis discretos e/ou aliança; V – Respeitar as

prescrições sobre a não utilização de qualquer tipo de adorno nos tornozelos; VI – Ficar à porta do banheiro masculino, sob qualquer pretexto; VII – Observar a recomendação de não usar trajes excessivamente justos ao corpo (CEARÁ, 2011, p. 92).

Analisando o Art. 58, pode-se depreender que o regimento militar estende seu rigor também à imagem das policiais e o não cumprimento das normas estabelecidas pode configurar ato faltoso. As exigências a serem cumpridas são apresentadas previamente no curso de formação preliminar como uma forma de socializar as candidatas com a cultura vigente. A seguir será apresentado outro trecho, extraído da Lei nº 13.729 que dispõe sobre o Estatuto dos Militares Estaduais do Ceará, publicada em 11 de janeiro de 2006, que revela a segregação entre o masculino e o feminino dentro da PMCE:

Art. 37. A cada cargo militar estadual corresponde um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades que se constituem em obrigações do respectivo titular.  
Parágrafo único. As atribuições e obrigações inerentes a cargo militar estadual devem ser, preferencialmente, compatíveis com o correspondente grau hierárquico e, **no caso do militar estadual do sexo feminino, preferencialmente, levando-se em conta as diferenciações físicas próprias**, tudo definido em legislação ou regulamentação específicas (CEARÁ, 2006, p. 12).

O trecho destacado acima revela que as atribuições das policiais femininas devem ser compatíveis com suas diferenças físicas próprias, ou seja, típicas do sexo feminino. Essa distinção, conforme Soares e Musumeci (2005 *apud* CAPPELLE; MELO, 2010), é uma reprodução de padrões de dominação vigentes na sociedade, pela ocupação de cargos menos importantes que restringem o acesso a postos de comando, condicionando as profissionais a funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas às exercidas no ambiente doméstico.

Após a apresentação da instituição Polícia Militar do Ceará, a seção seguinte abordará os aspectos metodológicos desta pesquisa.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho, por meio da tipologia da pesquisa, universo e amostra do estudo, procedimentos de coleta e análise de dados, com o intuito de atingir os objetivos propostos.

### **4.1 Tipologia da pesquisa**

O presente trabalho possui natureza qualitativa por ser este um método “mais subjetivo e que envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.26).

De acordo com Vergara (2013), a pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos meios e quanto aos fins. Utilizando a classificação proposta pela autora, quanto aos meios, o presente estudo pode ser categorizado como uma pesquisa descritiva já que revela características de uma população em particular e não se propõe a explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir como base para tal explicação.

Ainda aplicando as categorias de Vergara (2013), quanto aos fins o estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo. É bibliográfica, pois se fundamenta em material já publicado seja por meio de livros, revistas, jornais ou em redes eletrônicas. É também uma pesquisa de campo já que se trata de uma investigação empírica realizada no local onde acontece o fenômeno, local este onde há elementos para explicá-lo.

### **4.2 Universo e amostra**

O universo desta pesquisa é composto por policiais femininas que trabalham na Polícia Militar do Ceará.

O policiamento feminino na PMCE surgiu com a criação da Companhia da Polícia Militar Feminina por meio dos artigos 154 e 155 da Constituição Estadual e pela Lei 11.035, de 23 de maio de 1985, contudo, sua implantação ocorreu somente em 1994, com a publicação do edital para concurso público nº 011/1994 da Diretoria de Ensino da Corporação para recrutamento, seleção, matrícula e admissão de policiais femininas (MUSEU DA PMCE, 2015).

Naquela época, o Comandante-Geral da PMCE, Coronel Manoel Damasceno de Sousa solicitou ao Comandante-Geral da Polícia Militar do Distrito Federal que cedesse algumas policiais femininas da instituição para a instrução das primeiras Policiais Militares da

PMCE. Em 26 de junho de 1994, teve início a formação de dez Oficiais, vinte Sargentos, cem Soldados combatentes e quatorze musicistas, na Academia de Polícia Militar General Edgard Facó. Os primeiros Comandante e Subcomandante da Companhia da Polícia Militar Feminina, respectivamente, foram o Major Francisco Carlos Francelino Mendonça e a Capitã Cléa Pontes Medeiros Beltrão (MUSEU DA PMCE, 2015).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não existe uma especificação que determine o número de pessoas a serem entrevistadas, portanto foram realizadas entrevistas até que não fossem encontradas novas unidades de registro.

A amostra total foi composta por oito policiais femininas que realizam trabalhos administrativos e/ou operacionais na PMCE. As participantes são identificadas nesta pesquisa pelo termo “Entrevistada” e o código “E”, seguido pela numeração correspondente variando de 1 (um) a 8 (oito).

### 4.3 Instrumentos e procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado o método das entrevistas individuais, conduzidas pelo próprio pesquisador e baseadas em um roteiro constituído por perguntas semiestruturadas. Essa técnica foi escolhida pelo fato de proporcionar uma maior liberdade ao pesquisador para conduzir as entrevistas de acordo com o que busca inferir, não precisando deter-se à estática do questionário estruturado.

As entrevistadas foram selecionadas por conveniência, de maneira aleatória, segundo a disponibilidade das policiais, de acordo com a permissão concedida pelos superiores das unidades da PMCE nas quais o estudo foi realizado.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro cujas perguntas estão ancoradas no referencial teórico e alinhadas com os objetivos deste estudo. O questionário foi dividido em dois grupos: o primeiro relativo aos dados sociodemográficos do entrevistado e o segundo relacionado aos objetivos específicos da pesquisa, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Grupos de perguntas da pesquisa

<b>Grupo de Perguntas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Objetivo do Grupo de Perguntas</b>
1º	-	Obter dados sociodemográficos das entrevistadas
2º	Treinamento	Conseguir informações sobre o treinamento das entrevistadas
	Compreensão	Obter informações sobre a compreensão dos aspectos organizacionais pelas entrevistadas
	Suporte de colegas de trabalho	Conseguir informações sobre o suporte que as entrevistadas recebem dos colegas de trabalho

	Perspectivas futuras	Coletar informações sobre as perspectivas de futuro das entrevistadas dentro da organização
--	----------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Antes da realização das entrevistas, foram prestados esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e esclarecidas as dúvidas das participantes a respeito da entrevista e dos procedimentos metodológicos utilizados. As participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em Pesquisa Científica, que resguarda os direitos das mesmas.

Foi explicado às entrevistadas que poderiam se sentir à vontade em responder as questões e que, além de não precisarem se identificar, suas respostas serviriam de uso exclusivamente acadêmico, sendo o tratamento dos dados feito de forma a preservar as informações que pudessem revelar sua identificação. As participantes foram orientadas sobre a possibilidade de interrupção das entrevistas a qualquer momento caso tivessem dúvidas relacionadas a alguma questão que não tenha ficado suficientemente clara. Após os devidos esclarecimentos, as entrevistas foram realizadas e gravadas com a permissão das entrevistadas.

A subseção a seguir abordará o tratamento dos dados da pesquisa, que foram analisados de forma qualitativa por meio do método de análise de conteúdo.

#### **4.4 Tratamento dos dados**

Bardin (1977) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que visam obter, por meio de processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens. Dessa forma, o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise, conscientemente ou não, é uma correspondência entre as estruturas semânticas e as estruturas psicológicas do enunciado (BARDIN, 1977).

Para Laville e Dionne (1999), mesmo após organizado, o material referente aos dados coletados ainda não torna possível a extração de tendências claras e, ainda menos, chegar a uma conclusão. Para que se chegue a esse ponto, os autores ressaltam que é necessário:

“(...) empreender um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das ideias principais... É este o princípio da análise de conteúdo: consiste em desmontar a

estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

Uma das primeiras tarefas do pesquisador consiste em dividir o texto e recortar os conteúdos de forma que as partes que possuam significados semelhantes possam ser agrupadas em categorias por ele definidas (BARDIN, 1977; LAVILLE; DIONNE, 1999). Há três maneiras de definir categorias: aberta, fechada ou mista. No modelo aberto, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. No modelo fechado, o pesquisador define as categorias *a priori*, utilizando-se da literatura. O terceiro modelo é a combinação dos anteriores. Nele, as categorias são definidas *a priori*, porém podem ser alteradas conforme o desenvolvimento da pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Bardin (1997) recomenda a adoção das seguintes práticas na análise categorial: a) exclusão mútua – os elementos não podem pertencer a duas categorias diferentes; b) homogeneidade – há um único princípio de classificação das categorias; c) pertinência – a categoria só pode ser considerada se pertencer ao quadro teórico definido; d) objetividade e fidelidade – as informações e elementos devem ser codificados igualmente em qualquer parte do trabalho, desvios decorrentes da subjetividade atestam uma definição inadequada das categorias; e) produtividade – os resultados devem ser significativos: índices de referência, novas hipóteses e dados exatos.

Realizou-se o estudo detalhado do material, orientado pelos objetivos da pesquisa e referencial teórico, a partir dos quais foram realizadas a codificação, a classificação e a categorização do conteúdo. Definidas as categorias de análise, foram estabelecidas as unidades de contexto e de registro a fim de facilitar a identificação dos elementos procurados na análise das entrevistas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 – Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>UNIDADES DE CONTEXTO</b>	<b>UNIDADES DE REGISTRO</b>
<b>Treinamento</b>	Treinamento Formal	Curso de formação
		Cursos oferecidos pela organização
	Treinamento Informal	Aprendizado diário
		Auxílio dos colegas
<b>Compreensão</b>	Conhecimento prévio da organização	Informações fornecidas por amigos e familiares
	Conhecimento atual da organização	Reconhecimento da importância da missão da organização
		Identificação e influência dos valores organizacionais no âmbito profissional e privado
		Familiaridade com os costumes, com a história e com as tradições da organização

<b>Suporte de colegas de trabalho</b>	Apoio dos colegas de trabalho	Apoio nas questões pessoais e profissionais
		Companheirismo
	Falta de apoio dos colegas de trabalho	Amizade
		Minimização do estresse
<b>Perspectivas futuras</b>	Expectativas para o futuro	Preconceito contra a mulher
		Ascensão na carreira
	Frustrações	Promoção
		Demora das promoções
		Desmotivação

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de conteúdo é uma forma converter um texto em variáveis numéricas para análise quantitativa de dados, assim, o material analisado é agrupado em várias unidades de código definidas pelo pesquisador. A partir daí é criada uma moldura de codificação na qual as unidades de codificação são listadas verticalmente, permitindo a análise de cada comunicação a ser acrescentada no eixo horizontal (COLLIS; HUSSEY, 2005). Na abordagem quantitativa, após ter reunido os elementos do conteúdo em categorias, o pesquisador constrói distribuições de frequência e outros índices numéricos (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O pesquisador também pode preferir uma abordagem mais qualitativa. Laville e Dionne (1999) definem técnicas distintas para interpretação qualitativa, nas quais os dados podem ser interpretados por emparelhamento ou por meio da construção interativa de uma explicação. A interpretação diz respeito à associação dos resultados ao referencial teórico utilizado, fazendo comparações. O procedimento não poderia estar completo sem um retorno aos objetivos definidos no início do estudo, a fim de determinar se foram atendidos, se o problema foi resolvido, e se foi dada uma resposta à questão. Somente assim o círculo será fechado e o trabalho terá dado seus frutos (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Dessa forma ficaram expostos os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O capítulo seguinte tratará da análise e discussão dos resultados obtidos.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. Primeiramente será mostrado o perfil da amostra para caracterização dos participantes da pesquisa. Logo após expõe-se a análise dos dados referentes aos objetivos deste estudo.

### 5.1 Perfil da Amostra

Foram realizadas oito entrevistas, nos dias 05 e 22 de janeiro, com duração média de 24 minutos e 37 segundos.

A primeira parte do roteiro de entrevistas pretendia inferir dados sociodemográficos a respeito dos sujeitos da pesquisa. A caracterização da amostra será resumida no quadro a seguir e apresentada detalhadamente no Anexo B.

Quadro 4 – Perfil da amostra

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados do quadro, pôde-se observar a faixa etária das entrevistadas, houve predominância de mulheres que se encontram nas faixas que vão de 29 a 33 anos e 39 a 43 anos.

O nível de escolaridade predominante foi pós-graduação completa que inclui tanto os sujeitos que fizeram mestrado quanto os que fizeram cursos de especialização.

O estado civil dominante foi de mulheres casadas, dentre elas, uma não possui filhos, uma possui dois filhos e o restante, apenas um. Elas residem com o cônjuge e os filhos. A amostra também contou com uma participante solteira e uma divorciada, ambas residindo com os pais.

A renda familiar mais comum foi superior a R\$ 4. 728,01, apenas dois sujeitos foram incluídos abaixo desse valor. Em relação à responsabilidade financeira, cinco das entrevistadas são totalmente responsáveis por si mesmas e parcialmente por outra pessoa.

O tempo médio na organização foi de aproximadamente 10 anos e oito meses. Uma observação relevante é que três dos sujeitos possuíam 21 anos de trabalho, tendo sido integrantes da primeira e segunda turmas de mulheres na Polícia Militar no Ceará, ou seja, foram pioneiras, possuindo o período máximo de serviço.

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

## **5.2 Processo de socialização organizacional**

Esta subseção buscará responder aos objetivos específicos delimitados para esta pesquisa, bem como confirmar ou rejeitar os pressupostos relacionados no início deste estudo. Tais objetivos específicos estão relacionados com o modelo seguido por este estudo, proposto por Taormina (1997), o qual estabelece a socialização organizacional como um processo contínuo composto por quatro domínios, a saber: treinamento, compreensão, suporte de colegas de trabalho e perspectivas futuras. Estes objetivos compuseram as categorias de análise que se dividiam em unidades de contexto que, por sua vez, se expressavam por meio de unidades de registro definidas de acordo com o modelo adotado nesta pesquisa.

### **5.2.1 Treinamento**

Nesta categoria de análise, busca-se responder ao primeiro objetivo específico, que é analisar a contribuição do treinamento das habilidades de trabalho no processo de socialização organizacional na perspectiva das policiais femininas na PMCE. Dessa forma, foram feitas as seguintes perguntas a respeito do domínio treinamento:

- a) Quando você ingressou nesta organização, como você aprendeu a fazer seu trabalho? Esse aprendizado foi oferecido pela organização ou você aprendeu no dia a dia?
- b) Você costuma aprender mais no treinamento ou no dia a dia? Por quê?
- c) Você acha que os treinamentos te ajudam de alguma forma na execução do teu trabalho? Eles te ajudam a se socializar com a organização?

- d) Você passa por treinamentos constantemente? Sua necessidade de treinamento é frequente? Quando você sente essa necessidade, o que você faz?
- e) O que você faz quando precisa esclarecer dúvidas a respeito de seu trabalho?
- f) Como você se sente ao participar de um treinamento?

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

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

Quadro 5 – Resultado do domínio Treinamento

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Taormina (1997), o domínio treinamento corresponde à aquisição de habilidades funcionais e é oferecido pela organização com o objetivo de socializar o novo funcionário. Sobre treinamento, as entrevistadas declararam que existe um curso de formação ofertado no início da carreira que aborda aspectos teóricos e práticos de uma forma geral. Nesse curso, as policiais recém-ingressas, vindas do mundo civil, desenvolvem habilidades básicas necessárias, socializando-se com o trabalho na polícia, conforme exposto nas falas destacadas a seguir:

“A gente tem um curso de formação onde a gente vai aprender a parte do direito... dos direitos mesmo, deveres, as leis, a gente vai aprender a parte da técnica policial militar.... vamos aulas de tiro, técnicas de abordagem, tudo, tudo isso pra que a gente possa atuar nas ruas.” (E1).

“(...) a gente aprende muita coisa no curso (...) tu aprende a cair, aprende a levantar, aprende a manusear a arma (...) você tem que saber atirar, no curso você aprende (...) às vezes, você leva grito (...) eu aprendi que no curso a gente passa por isso pra ter resistência, eles gritam com a gente e você não pode falar nada porque quando você

chega aqui a sociedade é pior, ela cobra demais e (...) você tem que saber aguentar. ” (E5).

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

As policiais possuem instrumentos que as ajudam a manter-se atualizadas quanto aos conhecimentos relacionados ao seu trabalho, de acordo com os fragmentos a seguir:

“Eu tenho fontes de informação tanto on-line como dos próprios comandantes (...)” (E3).

“(...) eu tenho que ter conhecimento, dentro da polícia a gente tem um documento que a gente tem que seguir, é o boletim do comando geral tudo o que tem nele são as diretrizes de como você deve proceder, o que é que você deve fazer, o que é que você não deve fazer, ele dá as diretrizes, as limitações o que é que é uma lei que saiu publicada, aí eles botam no boletim pra gente ter conhecimento e todo mundo é obrigado a saber o que tem lá.” (E5).

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

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

“Na instituição Polícia Militar, eles não tem essa forma rotineira de tá oferecendo (treinamentos) (...)” (E2).

“(...) raramente tem algum treinamento. (...) não tem um treinamento de rotina pra ninguém.” (E3).

“(...) a polícia não oferece direto porque você sabe que pra parar um efetivo inteiro pra oferecer curso é complicado, ela oferece uma parte, a outra parte que se interessar vai e faz (...) se você quiser melhorar, você tem que correr atrás mesmo.” (E5).

Mesmo com a escassez, os cursos de habilitação para novos postos ou graduações continuam sendo ofertados como contou a Entrevistada 8: “(...) de acordo com o que vai ocorrendo as promoções existe um curso que vai habilitar a cabo, a Sargento, a Sub-Tenente, o CFO (Curso de Formação de Oficiais) (...)”. A existência destes cursos de capacitação para

assumir novos papéis corrobora com Chao *et al.* (1994) que enfatiza a necessidade de ressocialização de membros veteranos quando ocorrem mudanças no trabalho.

As entrevistadas revelaram possuir sentimentos positivos em relação aos cursos oferecidos, confirmando o que foi constatado por Nordhaug (1989 *apud* TAORMINA, 1997), que detectou a presença de benefícios como motivação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento psicossocial nos indivíduos que receberam treinamento, conforme exposto nos trechos a seguir:

“A gente se sente mais preparada, porque é uma necessidade do profissional tá se atualizando, tá buscando novas técnicas (...).” (E1).

“A sensação é que a gente tá sendo reconhecido, tão investindo na gente e que a gente sai com maior conhecimento, já podendo exercitar o que aprendeu.” (E3).

“Existe uma satisfação, um reconhecimento, uma confiança, você fortalece sua própria confiança (...).” (E4).

“A gente sente mais segura, com mais segurança. Com certeza nós temos mais segurança.” (E6).

Ao longo desta subseção pôde-se observar que a PMCE não possui um programa de treinamento contínuo, dessa forma, os policiais precisam buscar desenvolver suas habilidades por meio de cursos ofertados por outras instituições ligadas ao Estado, esses cursos não são obrigatórios, porém grande parte revelou que sempre se dispõe a fazê-los para obter conhecimentos que possam ajudá-las em seu dia a dia de trabalho.

“A gente tem um programa do governo que ele capacita a gente, aí se inscreve, isso é do interesse nosso, aí a gente se inscreve, vai fazer o curso pra aprender a trabalhar. Aí nesses cursos, a gente já tá com um certo tempo que estuda. Eu já tenho mais de doze cursos (...). A Escola de Gestão Pública também, ela oferece cursos, aí cabe a mim, ir lá na escola de gestão pública e fazer o curso.” (E5).

“Eu sempre procuro me capacitar, sempre que abre ali um curso, porque sempre abre cursos pra gente aí eu procuro me inscrever, fazer...”. (E7).

“Nós temos cursos on-line que são disponibilizados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), então esse cursos a gente sempre procura fazer que são polícia comunitária... sempre que disponibilizam esses cursos eu sempre estou pronta pra fazer.” (E8).

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

específicas e aplicações situacionais das peculiaridades necessárias ao desempenho do papel no ambiente de trabalho. As entrevistadas também relataram que podem esclarecer dúvidas relacionadas ao trabalho com os próprios colegas ou recorrendo a um superior designado para prestar apoio neste sentido. Dessa forma, os próprios colegas oferecem treinamentos informais para que a equipe como um todo, possa executar bem o seu trabalho, conforme os trechos destacados a seguir:

“(...) tive muita sorte de trabalhar assim, com profissionais preparados, que já tavam há algum tempo na instituição, então me passaram muita coisa assim, referente ao serviço (...) aprendi muito com eles” (E1).

“Quando você entra... eles vão lhe ensinar: ‘Olha, é assim ...’, ‘Olha, aqui um erro seu pode causara a sua morte’, então quando você entra numa equipe eles já te treinam pra que em uma ocorrência você não venha a relaxar, não venha a cometer algum tipo de erro que pode tá interferindo na vida ou na morte minha ou do meu colega.” (E2).

“Eu pergunto aos colegas, principalmente, aos mais informados. (...) quando eu tenho algumas dúvidas sobre lei, essas coisas, aí eu já pergunto a eles. Os próprios colegas mesmo já informam.” (E3).

“(...) a gente tem sempre alguém mais antigo, mais capacitado, sempre tem, a gente tem muito o que aprender com os outros (...)” (E5).

“Eu sempre costumo perguntar aos meus colegas que tem mais vivência na polícia, eu sempre pergunto... eu sempre consulto alguém que tem mais experiência do que eu, a sargento, uma graduada, o meu comandante...” (E7).

A obtenção de conhecimentos relacionados ao desempenho de papéis dentro do grupo também está presente na dimensão funcional descrita por Wagner e Hollenbeck (2012). Ashforth, Sluss e Saks (2007) afirmam que socialização está relacionada à essência do que é aprendido pelo indivíduo com o objetivo de se tornar capaz e confortável dentro da organização. As entrevistadas relatam que o trabalho é realmente aprendido no dia-a-dia, praticando, nas ruas, lidando com situações reais. Como é descrito a seguir em alguns fragmentos das entrevistas:

“(...) no treinamento é tudo programado e no trabalho mesmo, nas viaturas em áreas críticas, assim, surgem tipos de ocorrências totalmente diferentes, desde roubos simples como assalto a banco, como ... sequestro... é todo tipo de ocorrências, vai de ocorrência simples, assim, corriqueira a ocorrências graves, então a gente realmente aprende trabalhando no dia-a-dia.” (E1).

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

“O treinamento na organização era bem básico, então o que era visto na teoria nem sempre era na prática.” (E3).

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

“É porque no curso (...) a gente tá se preparando, na verdade, a gente sabe que ali é um treinamento, que não é verídico então quando você passa de um pra rua, a nossa primeira abordagem na rua, a gente nota um pouco da diferença, que você sabe que ali agora é pra valer, ali eu não tô mais treinando... então eu tenho que dar ao máximo de mim pra não acontecer nenhum tipo de erro, coisa que na academia a gente pode consertar o erro... e na rua você tem que ter uma maior concentração pra você não vir a cometer erros. Eu aprendi mais foi no meu dia a dia, a gente vivenciando na prática, a gente aprende muito mais do que só na teoria.” (E7).

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

É importante salientar que em face da crise na segurança pública brasileira e do aumento da criminalidade, investimento em treinamento de policiais é importante não só do ponto de vista da manutenção da ordem social, como também para a saúde e segurança destes profissionais.

Dessa forma, ficou exposto o quanto o treinamento formal é fundamental para o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao trabalho nas policiais recém-ingressas. Mesmo assim, as entrevistadas reconheceram que o aprendizado formal é complementado pelo aprendizado diário, praticando e com a ajuda dos colegas mais experientes para sanar possíveis dúvidas. Mesmo não existindo um programa de capacitação permanente, as policiais revelaram que ao passar por treinamentos se sentem mais confiantes e seguras para realizar seu trabalho. Elas também procuram fazer cursos disponibilizados por instituições ligadas ao Governo do Estado, estando sempre prontas a se capacitar.

### **5.2.2 Compreensão**

Nesta categoria de análise, procura-se responder ao segundo objetivo específico, que é discutir a presença da compreensão, dos aspectos organizacionais como fator integrador no processo de socialização das policiais femininas à PMCE. Dessa forma, foram feitas as seguintes perguntas a respeito do domínio compreensão:

a) Você já conhecia esta organização antes de ingressar nela? A compreensão que você tinha sobre ela antes do seu ingresso se confirmou ou houve grandes disparidades?

- b) Você se considera conhecedora da missão desta organização? Você consegue reconhecer a importância dela?
- c) Você sabe identificar os valores desta organização? Como estes valores te influenciam? Você se identifica com eles?
- d) Você se considera familiarizada com os costumes, história e tradições desta organização? Eles te influenciam também fora desta organização?
- e) Como aconteceu seu processo de socialização após seu ingresso nesta organização? Como foi sua adaptação? Foi fácil ou difícil? Qual foi sua maior dificuldade?
- f) Você se sente integrada a esta organização?

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

De acordo com as transcrições das entrevistas, foram identificadas 75 citações relacionadas com o domínio Compreensão. O conhecimento prévio da organização foi mencionado em 8 oportunidades, em contrapartida, houve 67 menções quanto ao conhecimento atual da organização, conforme o quadro a seguir.

Quadro 6 – Resultado do domínio Compreensão

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Como foi visto anteriormente, a compreensão está relacionada com o conhecimento que o indivíduo adquire sobre o ambiente que o cerca (TAORMINA, 1997). As organizações militares estão inseridas em uma realidade bastante distinta do mundo civil. Ao ingressar nesse ambiente cercado por símbolos e seus significados, o indivíduo necessita de entendê-los para que, dessa forma possa se socializar com maior facilidade.

A compreensão influencia no processo de socialização mesmo antes do efetivo ingresso na organização, por meio de informações obtidas por intermédio de fontes possuidoras, ou não, de certo nível de credibilidade (TAORMINA, 1997).

Algumas entrevistadas relataram que não possuíam conhecimento prévio acerca da Polícia Militar, outras já possuíam amigos e/ou familiares ligados à instituição que lhes tinham fornecido algumas informações superficiais a respeito da organização, como pode ser verificado nos fragmentos da Entrevistada 1: “(...) eu já tinha uma noção porque eu tenho vários familiares que também fazem parte da corporação... tinha uma ideia (...)” e da Entrevistada 3: “Já conhecia, mas não tanto quanto agora. Porque eu tinha alguns parentes na polícia (...)”.

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

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

Além do choque de realidade, existem outras dificuldades no processo de socialização, principalmente no que diz respeito a se adaptar à organização. De acordo com depoimentos recolhidos nas entrevistas, o processo de socialização na Polícia Militar é bem peculiar, visto que a cultura militar é permeada por inúmeros simbolismos que precisam ser compreendidos.

Há ainda o Código Disciplinar que incide sobre as faltas, desde as mais leves, como não prestar continência (saudação militar) a um superior hierárquico, às mais graves como desacatar uma autoridade. Essas particularidades causam um estranhamento aos indivíduos advindos do mundo civil e podem tornar o processo de socialização um pouco mais complicado, como relatado pela Entrevistada 1:

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

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

“A gente tem muitas disciplinas no curso, com relação a como eu vou me portar... eu vou entrar aqui na sala e tem uma pessoa superior a mim, como é que eu vou me portar, como é que eu vou me comportar, como é que eu vou interagir no grupo. A gente aprende muito isso lá, até porque a gente convive muito com policiais lá, as nossas instruções são dadas por policiais então é fácil a socialização (...)” (E7).

“(...) a gente se depara com uma realidade totalmente diferente do mundo civil, a questão da hierarquia, da disciplina... durante esse treinamento a gente passa também uma das nossas disciplinas é Ordem Unida e Instrução Geral que a gente vai ter instruções de como entrar no mundo militar. Ela vai te mostrar as patentes dos graus de hierarquia, a gente estuda um Código Disciplinar, porque a gente é regido por um Código Disciplinar, algumas coisas a gente não pode fazer, assim como no mundo civil, por exemplo, uma greve, a Polícia Militar não pode fazer greve, se reunir armado, é um motim, então esse tipo de coisa a gente aprende durante o recrutamento e Ordem Unida que é a parte que eu acho mais bonita, a parte dos desfiles militares, dos desfiles de 7 de setembro, como se comportar, o toque de corneta, o que é que significa, tudo isso é no recrutamento.” (E8).

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

É por meio do curso de formação que as aspirantes ampliam sua compreensão sobre a organização e passam a se identificar como policiais militares. Dessa forma é possível perceber que o curso inicial é importante tanto para o domínio Compreensão como para o domínio de Treinamento já que também ensina habilidades relacionadas ao trabalho de policial militar.

A integração à organização também está relacionada ao domínio da compreensão, a medida o indivíduo toma conhecimento daquilo que o cerca, entendendo melhor seu trabalho, papéis, objetivos, valores e cultura da organização. Todas as entrevistadas revelaram reconhecer a importância da missão da polícia e conseqüentemente de seu trabalho, como demonstrado nos trechos a seguir:

“A nossa missão é a manutenção da ordem pública e realmente, sem a polícia, fica muito difícil, a violência tem crescido apesar da atuação forte da Polícia Militar (...) tem que haver a polícia, tem que haver essa sensação de segurança pra população.” (E1).

“(...) você não vive sem a Polícia Militar... a gente não consegue viver sem a Polícia, realmente necessitamos de segurança, porque a Polícia ela tá lá pra prevenir, ela realmente é muito importante para população, pra sociedade, pra nós mesmos como cidadãos.” (E6).

“(...) a Polícia Militar contribui muito pra fazer a proteção do cidadão... sem a polícia para a cidade vira um caos, então ela é bastante importante pra sociedade.” (E7).

Algumas das entrevistadas reconhecem a importância dos valores da Polícia Militar como necessários ao trabalho de polícia, como destacado a seguir, pela Entrevistada 1:

“Assim, na nossa atuação é exigido isso de nós, é exigida essa parte da disciplina, a hierarquia da coragem, como a gente vai atuar, como a gente vai enfrentar todos os riscos que a gente passa, se a gente não tiver a coragem, se a gente não tiver a ética, como a gente pode trabalhar com a comunidade se você não tiver esses valores assim agregados em você.” (E1).

Todas as entrevistadas à exceção de uma, consideraram sentir-se integradas. Algumas relacionaram a integração, à adaptação com o trabalho na polícia e ao tempo de serviço, como evidenciado pela Entrevistada 1: “Eu já faço parte há oito anos, já passei seis anos trabalhando nas ruas e agora tô trabalhando na parte administrativa... já me sinto adaptada.”. A Entrevistada 6 relacionou a integração à sua identificação, satisfação e ao seu envolvimento com o trabalho, corroborando com Taormina (1997) e com Ostroff e Kozlowski (1992 *apud* TAORMINA, 1997), conforme fragmento a seguir:

“Me sinto. Apesar de tudo isso eu me sinto realmente integrada à polícia. Eu gosto do que faço, eu me sinto bem aqui, eu tento fazer da melhor maneira possível realmente eu tento me doar, eu sou realmente policial 24 horas eu gosto do que faço eu sou formada também, tenho outra graduação, outra profissão, mas optei por ficar aqui e quero ficar aqui até o final.” (E6).

Outra entrevistada destacou que ainda não se sente completamente integrada, mesmo após seis anos de trabalho na organização, como revelado no discurso transcrito a seguir:

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

Este fato pode estar relacionado à ausência de compreensão da cultura vigente na organização, mostrada no trecho a seguir:

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

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

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

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

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

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

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

Influenciam muito, a me comportar fora da polícia... a gente muda, a gente não é mais a mesma pessoa depois que a gente entra na Polícia Militar, eu costumo dizer que a gente muda pra melhor em todos os aspectos, ela ensina muito. (E7).

Primeiro, os meus amigos... os meus amigos não são mais os mesmos, todos que permanecem na minha vida são daqui da instituição, o meu marido é policial

também ... alguns lugares eu evito, por que e seu que tipos de pessoas vão estar lá, algum tipo de roupa a gente deixa de usar. (...) Alguns comportamentos a gente acaba trazendo pra nossa vida... (E8).

Assim, ficou exposto como a compreensão da organização é importante para o processo de socialização das policiais femininas na PMCE, visto que o regime militar possui inúmeras características incomuns às organizações civis. As entrevistadas revelaram que esse conhecimento é transmitido de forma intensiva no curso de formação, que tem papel fundamental na socialização das policiais recém-ingressas com a cultura vigente. As policiais também reconheceram a importância da missão da instituição e admitiram a influência dos valores organizacionais tanto em seu dia a dia profissional quanto em seu comportamento pessoal.

### ***5.2.3 Suporte dos colegas de trabalho***

Nesta categoria de análise, busca-se responder ao terceiro objetivo específico, que é entender a influência do suporte de colegas de trabalho no processo de socialização organizacional, na perspectiva das policiais femininas na PMCE. Dessa forma, foram feitas as seguintes perguntas a respeito do domínio suporte de colegas de trabalho:

- a) Como é para você trabalhar em um ambiente predominantemente masculino?  
Você percebe alguma diferença de tratamento pelo fato de ser mulher?
- b) Você demorou a conseguir se relacionar com seus colegas logo após seu ingresso? É fácil se relacionar com os colegas em seu ambiente de trabalho?  
Você possui amigos aqui?
- c) Seus colegas de trabalho te oferecem algum tipo de suporte? Quando? Esse apoio é capaz de amenizar situações estressantes?
- d) Você considera importante o relacionamento com seus colegas de trabalho?  
Por quê?

Os resultados são indicados pelas unidades de contexto: apoio dos colegas de trabalho e falta de apoio dos colegas de trabalho. Para a primeira unidade de contexto, os resultados são expressos por meio das unidades de registro “apoio nas questões pessoais e profissionais”, “companheirismo”, “amizade” e “minimização do estresse”. Para a segunda unidade de contexto, a unidade de registro é “preconceito contra a mulher”.

Conforme as transcrições das entrevistas foram identificadas 70 citações relacionadas ao apoio dos colegas de trabalho e 11 unidades ligadas à falta de apoio,

totalizando 81 citações para o domínio Suporte de colegas de trabalho, conforme o quadro a seguir.

Quadro 7 – Resultado do domínio Suporte de colegas de trabalho

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

Fonte: Dados da pesquisa.

O suporte dos colegas de trabalho revelou-se bastante atuante na PMCE. As entrevistadas revelaram que este suporte está presente desde o ingresso e que se sentiram acolhidas pela equipe de trabalho, facilitando seu processo de socialização, como exposto nos fragmentos a seguir:

“(...) quando eu entrei, eu fui muito bem recebida pela minha equipe, fui acolhida pela instituição (...)” (E1).

“(...) o acolhimento na polícia, em geral, pra quem chega novato... é bem preciso, ele é eficiente. (...) o acolhimento na polícia é muito bom. Quando você entra, eles lhe acolhem...” (E2).

“(...) o pessoal era... bem receptivo, alguns queriam ajudar você e tudo (...)” (E3).

Taormina (1997) ressalta que após um primeiro momento, o indivíduo identifica seus colegas mais próximos, podendo surgir relações de amizade. Foi perceptível no discurso das entrevistadas que a amizade e o companheirismo entre colegas de trabalho é muito presente na PMCE, essa amizade chega a ultrapassar os limites da vida profissional, atingindo a vida familiar a ponto de muitos deles, se considerarem irmãos, conforme exposto nos fragmentos a seguir:

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

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

“Nós somos muito companheiros, não só aqui onde eu trabalho, mas toda a corporação, a gente costuma titular muito como ‘a família Polícia Militar’, todo mundo muito unido, então o processo de socialização é bem fácil com que tá entrando, com quem já tá dentro, de ambiente pra ambiente.” (E7).

“(...) hoje meus grandes amigos estão aqui, a minha família tá aqui (...) meus colegas de trabalho são tudo pra mim. A gente acaba levando pra casa esses amigos, a gente não é amigo só aqui dentro do quartel (...)” (E8).

Ao serem perguntadas sobre o gênero dos colegas com os quais tinham maior afinidade, a maioria das entrevistadas respondeu que se relaciona bem tanto com as colegas femininas quanto com os colegas masculinos. Uma das entrevistadas revelou possuir uma maior afinidade com as PFem's (Policiais Femininas) pelo fato de serem mulheres, como destacado no trecho a seguir:

“Por parte das policiais femininas tem, claro, aquela afinidade maior, até porque é PFem e tal... aí já começa a trocar as figurinhas, só que a gente não fica muito no serviço de rua junto (...)” (E2).

A entrevistada 2 explicou ainda que as policiais femininas não costumam trabalhar juntas no serviço de rua, já que, com são minoria, precisam ficar espalhadas, uma por viatura, para o caso de ocorrências nas quais o suspeito seja mulher.

Esse sentimento de amizade que as entrevistadas possuem tanto para com os colegas homens quanto para com as colegas mulheres vai de encontro ao que foi afirmado por Rosa (2012), pois segundo a autora, o sentimento predominante entre as policiais pesquisadas era de afinidade para com os colegas masculinos e de rivalidade para com as colegas femininas.

Como se trata de uma organização policial, muitas das entrevistadas, quando perguntadas, revelaram a importância do suporte dos colegas também no dia a dia de trabalho operacional. Elas consideraram esse suporte fundamental ao trabalho na polícia e capaz até de salvar suas vidas, como exposto nos trechos a seguir:

“A gente trabalha numa profissão de risco e tem que existir essa confiança porque a nossa vida tá depositada nas mãos do outro também. (...) é um resguardando a vida do outro, é por isso que eu falei a questão da confiança, porque numa situação crítica, numa troca de tiro, numa situação mais grave, é um defendendo o outro, é a sua vida em jogo, a vida do seu companheiro e a vida da população. (...) nosso trabalho tem que tá integrado, tem que existir o apoio da sua equipe ali, dentro da viatura.” (E1).

“(...) é o seu amigo que pode salvar sua vida, então além de você ter ali o respeito, a admiração, o comprometimento, você tem que colocar ali a amizade também no jogo porque muitas vezes é o seu amigo que acaba te salvando de uma situação bem complicada.” (E2).

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

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

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

“Considero bastante importante, você tá em algum momento de tensão que surge um certo perigo iminente e que você acha que você... ‘Não, eu não vou conseguir, eu não vou dar conta, eu vou pedir ajuda de algum companheiro meu’, quando chega, você sempre se sente mais seguro.” (E7).

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

“A polícia ela é muito corporativista. Muito, muito nesse sentido de se tiver uma policial ou um policial em situação de... conflito familiar ou com algum problema de ordem pessoal, eles rapidamente já chegam junto perguntam se tá precisando de ajuda, então se você de repente quiser se abrir, se abre e os próprios amigos aqui da unidade operacional vão te ajudando a sair da situação de risco ou da situação que você esteja aí passando na vida particular ou até mesmo aqui na vida profissional.” (E2).

“Eu acho muito importante, é o que te mantém, é o que mantém você bem, tipo assim, eu tô trabalhando numa equipe e um não tá bem, a equipe toda se mobiliza pra que ele melhore” (E5).

“(...) eu já tive a minha situação de tensão comprovada aqui e desde o momento que aconteceu os meus amigos estavam lá, pessoas que eu não conhecia estavam lá por mim, os meus comandantes também... e eu procuro também fazer o mesmo por eles, tive um colega baleado esse final de semana e a primeira coisa que eu fiz quando eu fiquei sabendo foi ir até a casa dele saber se esposa dele precisava de algum apoio, então a gente tenta dar esse apoio também.” (E8).

Algumas entrevistadas com maior tempo na organização, principalmente as integrantes da primeira turma de mulheres na Polícia Militar, revelaram que, no início, o relacionamento com os colegas masculinos foi complicado. Elas atribuem esta dificuldade ao fato de a corporação não estar, naquela época, acostumada a trabalhar com mulheres. Como já citado por Maslach e Jackson (1984 *apud* TAORMINA, 1997) que comentaram que a falta de apoio dos colegas pode gerar frustrações visto que é difícil trabalhar em um ambiente no qual não há sensibilidade, conforme citado a seguir:

“(...) o fato de você achar que por você ser mulher, talvez a sua composição não queira estar ali com uma quarta pessoa que seja do sexo feminino. Então a maior dificuldade que a gente tem no cotidiano é essa. (E2).

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

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

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

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

Dessa forma pôde-se observar a grande influência que o domínio suporte de colegas de trabalho possui no processo de socialização das policiais femininas na PMCE. O apoio dos colegas de trabalho mostrou-se importante desde o momento do ingresso, revelando-se indispensável para o sucesso do trabalho de polícia, sendo capaz de amenizar situações estressantes. O companheirismo se mostrou bastante evidente no discurso das entrevistadas que se referiram aos seus colegas de trabalho como “amigos” e “irmãos”.

O suporte dos colegas na Polícia Militar estende-se, inclusive a situações de natureza particular, nas quais há uma mobilização dos colegas no sentido de oferecer um sustento moral e/ou emocional. A falta de suporte foi justificada pela questão do preconceito contra a mulher, muito presente em épocas anteriores, mas que vem sendo superado à medida que o número de mulheres na instituição aumenta, fortalecendo a presença feminina na instituição.

#### **5.2.4 Perspectivas futuras**

Nesta categoria de análise, busca-se responder ao quarto objetivo específico, que é identificar as perspectivas de futuro envolvidas no processo de socialização organizacional das policiais femininas da PMCE. Dessa forma, foram feitas as seguintes perguntas a respeito do domínio suporte dos colegas de trabalho:

- a) O que te motivou/atrainiu para ingressar na Polícia Militar?

- b) O que você esperava do seu futuro aqui dentro quando ingressou? Houve alguma mudança de expectativa?
- c) Você já se sentiu frustrada por não ter suas expectativas atendidas? Já pensou em se desligar por algum motivo?
- d) Qual a sua perspectiva com relação ao futuro da sua carreira dentro desta organização?

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

De acordo com as transcrições das entrevistas, foram identificadas 65 citações relacionadas com o domínio Perspectivas Futuras. A unidade de contexto expectativas para o futuro foi mencionada em 38 oportunidades, em contrapartida, houve 27 menções relacionadas a frustrações, conforme o quadro a seguir.

Quadro 8 – Resultado do domínio Perspectivas Futuras

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

“(…) meu interesse era passar em concurso público (…)” (E1).

“Na época era o salário que era melhor do que os outros concursos (…)” (E2).

“(…) por ser um cargo que você tem a segurança do emprego público (…)” (E5).

“(…) eu fiz o concurso por estabilidade (…)” (E7).

“Estabilidade, a estabilidade do concurso.” (E8).

Como visto no modelo de Feldman (1976), a socialização antecipatória ocorre antes mesmo do ingresso do funcionário, que cria expectativas sobre seu futuro dentro da

organização. As entrevistadas revelaram que a expectativa inicial era a ascensão na carreira, como exposto nos trechos a seguir: “Uma ascensão (...) na carreira profissional (...)” (E1); “a gente entra pensando em ascensão (...) em progredir na carreira (...)” (E2); “(...) tentar galgar os mais altos cargos que tiver (...)” (E3), “Ser comandante geral.” (E4) e “(...) crescer dentro da instituição, fazer um concurso pra oficialato... a minha expectativa dentro da profissão é só crescer.” (E7).

O foco na ascensão na carreira é característica marcante no discurso das entrevistadas e pode ser compreendido, além da questão salarial embutida na promoção, como um reflexo da própria cultura militar, caracterizada por sua hierarquia, representada através das patentes que revelam o grau de autoridade e o posto ou graduação na qual aquele indivíduo se encontra.

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

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

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

“(...) a gente completava o tempo pra promoção e isso não acontecia, uma promoção que era pra ocorrer, primeira promoção em sete anos, ocorria em dezessete anos e isso desmotivava um pouco a tropa. (...) às vezes você dá o máximo e nem sempre você é reconhecido por isso.” (E1).

“Eu pensava uma coisa, quando a gente passou... a gente viu que determinadas situações como a questão salarial, promocional, eram meio complicadas. (...) Quando a gente ingressa, a gente espera ascensão (...). Eu entrei na polícia em 2009, quando eu estava na iminência de entrar eu acreditava nisso, quando eu entrei que eu vi a realidade, eu passei a desacreditar. (...) promoções que não existiam dentro da polícia, policiais que estavam há vinte anos sem ter sua promoção (...) a gente se sentia, muito frustrado, era salário baixo, sem ascensão de promoção, muitas dificuldades (...) (E2)

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

“Não só eu, mas toda a tropa estava desestimulada, porque não vinha promoção, a gente não via nenhuma expectativa boa pra gente, não tinha treinamentos, nós estávamos muito desvalorizados.” (E6).

Essas frustrações geraram sentimentos negativos em relação ao trabalho e à organização como desânimo e desmotivação das policiais, conforme declarado pela Entrevistada 1: “Sempre ocorre algum fato, alguma coisa que você se desanima, você se desmotiva, porque você espera determinada postura do seu comando e muitas vezes não acontece e isso com certeza decepciona”. Em alguns casos a insatisfação gerou atitudes de protesto contra a realidade por elas vivenciada, como exposto nos trechos a seguir:

“(...) decorrente disso a gente puxou um movimento grevista, (...) a frustração a gente não tomou por si, a gente foi pra a luta, pra tentar mudar o quadro (...)” (E2)

“(...) a minha primeira promoção eu nem fui lá (...) quando deram a minha primeira promoção, eu disse assim: ‘Rapaz, eu não vou não’. Eu depois de dezoito anos, (...) ser promovida a primeira vez, eu não vou. Não fui, só fiz botar a divisazinha aqui, vim trabalhar.” (E5).

Uma das entrevistadas revelou que, ao se sentirem frustrados, alguns membros da corporação passaram a investir em uma carreira paralela, podendo, deixar a PMCE caso lhes fosse conveniente, conforme o depoimento a seguir:

“(...) o fato de a gente tá em descrédito naquele momento achar que não ia sair promoção e nada, isso gerou assim muito a situação, das pessoas estarem procurando outras profissões, dentro da policia, mas estudando, fazendo faculdade...” (E2).

Apesar das dificuldades em atingir seus objetivos iniciais, elas ainda permanecem visando a ascensão na carreira e aguardam oportunidades futuras. Esse sentimento é decorrente da mudança de governo (Governo do Estado do Ceará) que, segundo as policiais, promoveu modificações que reacenderam suas esperanças de promoção, conforme os fragmentos a seguir:

“Então o governo também tem motivado nesse sentido, a corporação, porque houve uma modificação na lei e muita gente, muita gente mesmo, foi beneficiada por isso e o que eu espero é uma ascensão na minha carreira, é completar o tempo, seja por antiguidade, seja por merecimento (...)” (E1).

“(...) com a mudança de governo foi que a polícia deu um *upgrade*, promoções que não existiam dentro da polícia, policiais que estavam há vinte anos sem ter sua promoção... tiveram a possibilidade de ter essa ascensão tirada do papel, porque a nossa lei já dizia isso, acontece que nós estávamos há mais de vinte anos sem ter o cumprimento dessa lei, então esse ano de 2015 foi decisivo pra Polícia Militar do Estado do Ceará (...)” (E2).

Assim ficaram expostas as perspectivas futuras envolvidas no processo de socialização organizacional das policiais femininas da PMCE. As entrevistadas revelaram que foram atraídas a ingressar na organização por conta da estabilidade oferecida pelo concurso público.

A expectativa de futuro das policiais femininas era ascender na carreira, o que não aconteceu por cerca de duas décadas. A demora na promoção gerou sentimentos negativos, tais como desânimo e desmotivação. Contudo, esse atraso não se deveu a questões de gênero, como citado por Steil (1997) sobre o fenômeno “teto de vidro”, já que as entrevistadas revelaram não haver distinção entre homens e mulheres, pois a promoção ocorre consoante ao tempo na organização ou ao merecimento por serviços prestados. A demora na ascensão que afetou a toda a corporação, segundo os depoimentos, foi causada pelo não cumprimento de uma lei estadual que versa sobre as promoções na Polícia Militar do estado do Ceará.

Com a mudança de governo, ocorreram muitas promoções, o que reacendeu as expectativas não só das policiais entrevistadas como da corporação como um todo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi investigar como ocorre o processo de socialização organizacional das policiais femininas da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das próprias profissionais.

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

A fim de atender o objetivo geral foram definidos quatro objetivos específicos aos quais a análise das entrevistas buscou atender.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi analisar a contribuição do treinamento das habilidades de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais femininas na PMCE. Os resultados foram evidenciados por meio das unidades de contexto: treinamento formal e treinamento informal.

No domínio treinamento, foi constatado que o treinamento formal oferecido no início da carreira policial militar foi de suma importância para a socialização das policiais militares recém-ingressas. O curso de formação possui duração de seis meses e tem por objetivo mostrar às novatas como é o ofício de polícia e estimular o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao trabalho.

Mesmo após esse treinamento inicial de caráter intensivo, ficou evidenciada a relevância do treinamento informal. O aprendizado diário obtido por meio de observação, tentativa e ajuda dos colegas mais experientes mostrou-se bastante eficiente na aquisição de novas habilidades relacionadas ao trabalho, visto que ocorre em situações reais, diferentemente do treinamento formal.

Desta forma, o pressuposto relacionado a este objetivo específico que indicava que após a fase inicial, o treinamento informal passava a ser mais relevante que o treinamento formal para o processo de socialização das policiais femininas na PMCE, foi confirmado.

O trabalho tinha como segundo objetivo específico discutir a presença da compreensão dos aspectos organizacionais como fator integrador no processo de socialização das policiais femininas à PMCE. Os resultados foram evidenciados por meio das unidades de contexto: conhecimento prévio da organização e conhecimento atual da organização.

No domínio compreensão notou-se que o curso de formação contribui significativamente para o processo de socialização das policiais recém-ingressas, advindas do

mundo civil à medida que as apresentou à cultura militar. As entrevistadas revelaram-se conhecedoras dos aspectos que envolvem a instituição Polícia Militar, tais como missão, valores e cultura. A cultura e os valores da Polícia Militar mostraram-se bastante influentes no dia-a-dia profissional das policiais, tendo sido internalizados por algumas delas, influenciando seu comportamento também no âmbito privado.

De todas as mulheres entrevistadas, apenas uma revelou não se sentir completamente integrada à instituição. Neste caso, o discurso revelou que, apesar de conhecer vários aspectos da organização, ela considera o regime militar decadente, discordando de sua necessidade o trabalho de polícia, o que denota ausência de compreensão dos aspectos organizacionais.

Dessa forma, o pressuposto relacionado a este objetivo indicava que a compreensão a respeito da organização facilita a integração das policiais durante o processo de socialização das policiais femininas na PMCE, foi confirmado.

O terceiro objetivo específico do estudo foi entender a influência do suporte de colegas de trabalho no processo de socialização organizacional das policiais femininas na PMCE. Os resultados foram evidenciados por meio das unidades de contexto: apoio dos colegas de trabalho e falta de apoio dos colegas de trabalho.

O domínio suporte dos colegas de trabalho mostrou-se bastante influente no processo de socialização das policiais femininas da PMCE. As entrevistadas relataram a importância desse suporte para o trabalho policial que necessita do apoio de uma equipe integrada. O suporte dos colegas é imprescindível em situações críticas do trabalho nas ruas, pois o apoio de um companheiro pode salvar a vida do outro.

O companheirismo foi característica marcante no discurso das entrevistadas que se referiram aos colegas como amigos e irmãos, considerando-os integrantes da “família Polícia Militar”. O suporte dos colegas foi associado, ainda, ao apoio emocional e moral, visto que diante de algum problema, seja de natureza profissional ou pessoal há uma mobilização dos colegas no sentido de oferecer ajuda para que aquela dificuldade seja contornada.

O pressuposto relacionado a este objetivo foi confirmado, já que indicava o apoio dos colegas de trabalho pode amenizar situações estressantes, o que favorece o processo de socialização das policiais femininas na PMCE.

O quarto objetivo específico do trabalho foi identificar as perspectivas de futuro envolvidas no processo de socialização organizacional das policiais femininas da PMCE. Os resultados foram evidenciados por meio das unidades de contexto: expectativas para o futuro e frustrações.

No domínio das perspectivas futuras notou-se que o que atraiu a maioria das entrevistadas para ingressar na Polícia Militar foi a estabilidade oferecida pelo emprego público. As expectativas de futuro das policiais convergiram para ascensão na carreira, contudo havia um sentimento de frustração, provocado pela demora nas promoções. Este não atendimento de expectativas gerava sentimentos negativos não só nas policiais femininas como também em toda a tropa.

Contudo, após quase vinte anos de espera a corporação teve suas esperanças reacendidas com a mudança de governo. Assim, algumas das policiais que projetavam ascensão, receberam sua promoção e continuam almejando postos mais altos.

Dessa forma, o pressuposto relacionado ao quarto objetivo específico que indicava que a frustração de expectativas desfavorece o processo de socialização das policiais femininas na PMCE, foi confirmado.

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

Todavia, a pesquisa apresenta limitações que devem ser destacadas, já que a realização de um único estudo, com profissionais desta categoria específica restringe a análise à visão deste grupo. Em geral, não foram encontradas disparidades significativas dentro de cada domínio de socialização. As divergências mais significativas ocorreram quando as respondentes relataram seu processo de adaptação à organização Polícia Militar, tanto que as policiais com mais tempo de instituição revalaram ter enfrentado dificuldades, enquanto as policiais com menos tempo de organização, consideraram que o processo se deu de forma fácil, sem grandes problemas. Essas divergências podem ser explicadas pelo fato de a organização e seus membros estarem mais adaptados à presença de mulheres em seus quadros, o que torna mais fácil o processo de socialização hoje do que no passado, quando as primeiras turmas de mulheres ingressaram na instituição.

Estudos futuros podem ampliar o conhecimento do assunto, replicando a metodologia, utilizando as mesmas categorias de análise para investigar o processo de socialização de mulheres em outras organizações policiais da PMCE, nas Polícias Militares de outros estados ou em outras instituições de segurança pública brasileiras.

Também se deve buscar analisar outras profissões comumente caracterizadas como masculinas. Pesquisas dessa natureza permitirão comparar a socialização organizacional de mulheres nesses nichos profissionais.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. A.; VIEIRA, A. A mulher e a tripla jornada de trabalho: a arte de ser beija-flor. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 33., 2009, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- APARÍCIO, I. C. S.; MELO, K. S.; SILVA, E. P.; CALVOSA; M. V. D. Carreira feminina: quebrando paradigmas e alcançando sucesso. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 7, 2009, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2009.
- ASHFORTH, B. E.; SLUSS, D. M.; SAKS, A. M. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. **Journal Vocational Behavior**, v. 70, n. 3, p.447-462, 2007.
- BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Ser mulher hoje: a visão de mulheres que não desejam ter filhos. **Psicologia & Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 577-587, set. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENDL, R; SCHMIDT, A. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’— Different Metaphors for describing Discrimination. **Gender, Work & Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1983.
- BORGES, L. O; ALBUQUERQUE, F. J. B; **Socialização organizacional**. *In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 1. ed., p. 331-356. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES L. O. *et al.* Reconstrução e validação de um inventários de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, jul./ago., 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 37, n. 132, p.537-572, set./dez. 2007.
- \_\_\_\_\_. Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. **Revista Estudos Feministas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jan./jun. 1994.
- BRUSCHINI, M. C. A.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr., 2004 .
- CALAZANS, M. E. Mulheres no policiamento ostensivo e a perspectiva de uma segurança cidadã. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 142-150, jan./mar. 2004.
- CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, mar./abr. 2002.

CAPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do Poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESCRIT&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 13 set. 2015.

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

CARRIERI, A. P. *et al.* Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 281-303, jul./set. 2013.

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

CEARÁ. Edital Nº1/2011 – PMCE. Concurso Público para Ingresso no Cargo de Soldado PM da Carreira de Praças Policiais Militares da Polícia Militar do Ceará (PMCE). **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, 10 nov. 2011. Série 3, ano II, nº 214, p. 92. Disponível em: <<http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20111110/do20111110p02.pdf#page=44>>. Acesso em: 25 set. 2015.

CEARÁ. Edital Nº1– SSPDS/AESP – 1º Tenente PMCE. Concurso Público para Ingresso no Cargo de Primeiro-Tenente do Quadro de Oficiais Policiais Militares da Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE). **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, 18 nov. 2013. Série 3, ano V, nº 216, p. 98. Disponível em: <<http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20131118/do20131118p02.pdf#page=1>>. Acesso em: 25 set. 2015.

CEARÁ. Lei nº 13.407, de 21 de novembro de 2002. Institui o Código Disciplinar da Polícia Militar do Ceará e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará, dispõe sobre o comportamento ético dos militares estaduais, estabelece os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativo-disciplinar dos militares estaduais e dá outras providências. **Código Disciplinar na Polícia Militar**, Governo do Estado do Ceará, 172 p. Disponível em: <<http://www.pm.ce.gov.br/index.php/legislacao-militar-estadual/category/2-downloads>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

CEARÁ. Lei nº 13.729, de 11 de janeiro de 2006. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares Estaduais do Ceará e dá outras providências. **Controladoria Geral de Disciplina dos Órgãos de Segurança Pública e Sistema Penitenciário**, Governo do Estado do Ceará, 65 p. Disponível em: <[http://www.cgd.ce.gov.br/portal/file\\_bd?sql=FILE\\_DOWNLOAD\\_FIELD\\_ARQUIVO\\_DOWNLOAD&parametros=2378&extFile=pdf](http://www.cgd.ce.gov.br/portal/file_bd?sql=FILE_DOWNLOAD_FIELD_ARQUIVO_DOWNLOAD&parametros=2378&extFile=pdf)>. Acesso em: 25 set. 2015.

CEARÁ. Lei nº 15.217, de 5 de setembro de 2012. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Ceará e dá outras providências. **Legislação Militar Estadual**, Governo do Estado do Ceará, 21 p. Disponível em: <<http://www.pm.ce.gov.br/index.php/legislacao-militar-estadual/category/2-downloads#>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

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

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

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

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

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

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

GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. C. O. L. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização de profissionais contratados por meio de programas de trainees. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 29., Brasília, 17-21 set. 2005. **Anais ... Brasília: ANPAD, 2005**. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130>>. Acesso em: 16 set. 2015.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Censo Demográfico 2010**. BRASIL: IBGE, 2011. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **O Perfil dos Estados e dos Municípios Brasileiros 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 126p. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94541.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

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

JOHNSON, A. G. **Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

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

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 130-144, jul. 2012.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p.370-396, jul. 1943.

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

MONTEIRO, R.; AGOSTINHO, L.; DANIEL, F. Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portuga: estruturas e representações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 423-446, mar./abr. 2015.

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

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

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

NENTWICH, J. C. Changing gender: the discursive construction of equal opportunities. **Gender, work and organization**, v. 13, n. 6, p. 499-521, nov. 2006.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relação de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 1, p. 80-97, 2009.

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

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

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

ROCHA, J. B. *et al.* Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 12, n. 3, p. 47-52, set./dez. 2014.

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

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

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

SILVA, T. C. M.; AMAZONAS, M. C. L. A.; VIEIRA, L. L. F. Família, trabalho, identidades de gênero. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 151-159, jan./mar. 2010.

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

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

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

STEIL, V. A. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

WAGNER, J. A. III; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA  
EM POLICIAIS FEMININAS DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ**

**1 DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO**

**1.1 Dados da entrevista**

Número da entrevista		Duração da entrevista	
Data da entrevista			

**1.2 Dados do entrevistado**

Cargo/Função	
Tempo na organização	

a) Faixa Etária:

	19 a 23 anos		44 a 48 anos
	24 a 28 anos		49 a 53 anos
	29 a 33 anos		54 a 59 anos
	34 a 38 anos		59 anos ou mais
	39 a 43 anos		

b) Estado Civil:

	Solteira		Separada/divorciada
	Casada		Viúva

c) Número de filhos:

	Nenhum		Três
	Um		Quatro ou mais
	Dois		

d) Com quem reside:

	Sozinha		Somente com os filhos
	Com os pais		Com outros familiares
	Somente com o cônjuge		Outros _____
	Com o cônjuge e os filhos		

e) Escolaridade:

	Ensino Fundamental
	Ensino Médio
	Ensino Superior Completo
	Ensino Superior Incompleto
	Pós-graduação Completa
	Pós-graduação Incompleta

f) Renda Familiar:

	Entre R\$ 788,00 e R\$ 2.364,00
	Entre R\$ 2.364,01 e R\$ 4.728,00
	Entre R\$ 4.728,01 e R\$ 7.092,00
	Acima de R\$ 7.092,01

g) Responsabilidade Financeira:

	Não é financeiramente responsável por alguém, nem por si mesma
	É parcialmente responsável por si mesma
	É totalmente responsável por si mesma
	É totalmente responsável por si mesma e parcialmente, por outra pessoa
	É totalmente responsável por si mesma e por outra pessoa

## **2 DADOS RELATIVOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 Domínio do Treinamento**

- a) Quando você ingressou nesta organização, como você aprendeu a fazer seu trabalho? Esse aprendizado foi oferecido pela organização ou você aprendeu no dia-a-dia?
- b) Você costuma aprender mais no treinamento ou no dia-a-dia? Por que?
- c) Você acha que os treinamentos te ajudam de alguma forma na execução do seu trabalho? Os treinamentos te ajudam a se socializar com a organização?
- d) Você passa por treinamentos constantemente? Sua necessidade de treinamento é frequente? Quando você sente essa necessidade o que você faz?
- e) O que você faz quando precisa esclarecer dúvidas a respeito de seu trabalho?
- f) Como você se sente ao participar de um treinamento?

### **2.2 Domínio da Compreensão**

- a) Você já conhecia esta organização antes de ingressar nela? A compreensão que você tinha sobre ela antes do seu ingresso se confirmou ou houve grandes disparidades?
- b) Você se considera conhecedora da missão desta organização? Você consegue reconhecer a importância dela?
- c) Você sabe identificar os valores desta organização? Como estes valores te influenciam? Você se identifica com eles?
- d) Você se considera familiarizada com os costumes, história e tradições desta organização? Eles te influenciam também fora desta organização?
- e) Como aconteceu seu processo de socialização após seu ingresso nesta organização? Como foi a sua adaptação? Achou fácil ou difícil? Qual foi sua maior dificuldade?
- f) Você se sente integrada a esta organização?

### **2.3 Domínio de Suporte de Colegas de Trabalho**

- a) Como é para você trabalhar em um ambiente predominantemente masculino?  
Você percebe alguma diferença de tratamento pelo fato de ser mulher?
- b) Você demorou a conseguir se relacionar com seus colegas logo após seu ingresso? É fácil se relacionar com os colegas em seu ambiente de trabalho?  
Você possui amigos aqui?
- c) Seus colegas de trabalho te oferecem algum tipo de suporte? Quando? Esse apoio é capaz de amenizar situações estressantes?
- d) Você considera importante o relacionamento com seus colegas de trabalho?  
Por quê?

### **2.3 Domínio de Perspectivas Futuras**

- a) O que te motivou/ atraiu para ingressar na Polícia Militar?
- b) O que você esperava do seu futuro aqui dentro quando ingressou? Houve alguma mudança de expectativa?
- c) Você já se sentiu frustrada por não ter suas expectativas atendidas? Já pensou em se desligar por algum motivo?
- d) Qual a sua perspectiva com relação ao futuro da sua carreira dentro desta organização?

**APÊNDICE B – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS POLICIAIS FEMININAS DA  
PMCE ENTREVISTADAS NESTE TRABALHO – 1/2**

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
<b>Cargo/Função</b>	Cabo	Soldado	Soldado	Tenente-Coronel
<b>Tempo na Organização</b>	8 anos	6 anos	1 ano e 7 meses	21 anos
<b>Faixa Etária</b>	29 a 33 anos	29 a 33 anos	19 a 23 anos	39 a 43 anos
<b>Estado Civil</b>	Casada	Casada	Solteira	Casada
<b>Número de filhos</b>	Um	Um	Nenhum	Um
<b>Com quem reside</b>	Com o cônjuge e o filho	Com o cônjuge e o filho	Com os pais	Com o cônjuge e o filho
<b>Escolaridade</b>	Ensino Superior Completo	Pós-graduação Completa	Ensino Superior Incompleto	Pós Graduação Completa
<b>Renda Familiar</b>	Entre R\$ 4.728,01 e R\$ 7.092,00	Acima de R\$ 7.092,01	Entre R\$ 2.364,01 e R\$ 4.728,00	Acima de R\$ 7.092,01
<b>Responsabilidade Financeira</b>	Totalmente responsável por si mesma e parcialmente, por outra pessoa	Totalmente responsável por si mesma e por outra pessoa	Totalmente responsável por si mesma e parcialmente, por outra pessoa	Totalmente responsável por si mesma e parcialmente, por outra pessoa

**APÊNDICE B – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS POLICIAIS FEMININAS DA  
PMCE ENTREVISTADAS NESTE TRABALHO – 1/2**

	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>
<b>Cargo/Função</b>	Sargento	Sargento	Soldado	Soldado
<b>Tempo na Organização</b>	21 anos	21 anos	1 ano e 7 meses	5 anos
<b>Faixa Etária</b>	39 a 43 anos	39 a 43 anos	19 a 23 anos	29 a 33 anos
<b>Estado Civil</b>	Casada	Divorciada	Casada	Casada
<b>Número de filhos</b>	Dois	Nenhum	Nenhum	Um
<b>Com quem reside</b>	Com o cônjuge e os filhos	Com os pais	Somente com o cônjuge	Com o cônjuge e o filho
<b>Escolaridade</b>	Pós-Graduação Completa	Pós-Graduação Incompleta	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo
<b>Renda Familiar</b>	Entre R\$ 4.728,01 e R\$ 7.092,00	Entre R\$ 4.728,01 e R\$ 7.092,00	Entre R\$ 4.728,01 e R\$ 7.092,00	Entre R\$ 2.364,01 e R\$ 4.728,00
<b>Responsabilidade Financeira</b>	Totalmente responsável por si mesma e parcialmente, por outra pessoa	Totalmente responsável por si mesma	Totalmente responsável por si mesma	Totalmente responsável por si mesma e, parcialmente, por outra pessoa

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM PESQUISA CIENTÍFICA**

Vossa senhoria está sendo convidada a participar de uma pesquisa científica. Sua participação é importante, contudo, não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que quiser, para que todos os procedimentos desta pesquisa lhe sejam esclarecidos.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela aluna Glicielle Bezerra de Queiroz, como parte integrante de sua monografia, exigência parcial para a aquisição do título de Bacharel em Administração, na Universidade Federal do Ceará.

A pesquisa tem por objetivo identificar como ocorre o processo de socialização organizacional das profissionais femininas da Polícia Militar do Ceará, na perspectiva das policiais. Sua participação não contará com despesas ou ganhos financeiros. Não haverá benefício individual em participar desta pesquisa, pois se pretende, com a realização desta, proporcionar benefícios coletivos para a comunidade acadêmica e à sociedade, por meio da ampliação e aperfeiçoamento de conhecimentos teórico-práticos.

Convém esclarecer que a participação neste estudo é voluntária e que é possível desistir de participar a qualquer momento. As informações obtidas nesta pesquisa serão confidenciais e só serão divulgadas em eventos e em publicações científicas, sem que seu nome ou qualquer outro dado pessoal possa identificá-lo.

Eu, \_\_\_\_\_, portadora do RG \_\_\_\_\_, acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim sobre o estudo acima. Ficaram claros, para mim, quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimento permanentes. Ficou evidente também que minha participação é isenta de despesas. Concordo, voluntariamente, em participar deste estudo e sei que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa adquirir ou ter adquirido na participação da pesquisa. **DOU O MEU CONSENTIMENTO, SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.**

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

\_\_\_\_\_  
GLICIELLE BEZERRA DE QUEIROZ - PESQUISADORA