

# ENTRE A EXCEÇÃO E A REGRA: A CONSTRUÇÃO DO FEMININO NA POLÍCIA CIVIL BAIANA<sup>1</sup>

Maria Cândida dos Anjos Bahia\*  
Maria Aparecida Viviani Ferraz\*

## RESUMO

Este trabalho refere-se a mulheres que ocupam cargos de poder em uma organização tradicionalmente masculina — a Polícia Civil da Cidade de Salvador. Focalizamos as representações elaboradas pelas próprias mulheres: a auto-percepção do papel que exercem; a percepção que elas têm do papel desempenhado pelos homens; e as dificuldades inerentes ao cargo que, extrapolando o círculo profissional, se refletem na relação com seus parceiros e filhos, no âmbito do privado. Nesta etapa do trabalho, nosso objetivo principal foi discorrer sobre o estilo de gestão segundo a visão dessas mulheres, caracterizando, ainda, os entraves e as dificuldades à sua auto-afirmação pessoal e profissional, por considerarmos, como Françoise Belle (1993), que o projeto de emancipação da mulher tem, nas organizações, sejam elas de que natureza forem, um espaço privilegiado para a discussão da problemática do gênero, já que toda organização constitui um microcosmo característico do macrosistema sócio-cultural.

## ABSTRACT

This article deals with women who are in charge of key positions in a traditionally male organization, the Civil Police of Salvador. The article focuses on the way women see themselves: the self-perception of their role; perceptions which they have of the role played by male professionals and the problems concerned to the position which go beyond the professional arena and influence their relationships with relatives. The main goal of this article is to develop patterns of management acknowledged by women themselves. Emphasis is put on difficulties and barriers to the personal and professional women self-reliance in the way put forward by Françoise Belle (1993) who has seen organizations as a key locus to discuss the gender issue, since any organization is a representation of the macro social and cultural system

\* *Mestradas em Administração / Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA / Escola de Administração - UFBA*

<sup>1</sup> *Este artigo é parte do trabalho de dissertação da primeira autora. Neste primeiro momento foram entrevistadas somente as mulheres delegadas, o que limita nossa conclusão final. No trabalho futuro serão ouvidos os homens delegados, os(as) funcionários(as) da Polícia Civil, presidiários(as), Procuradoria do Estado, bem como, a sociedade civil organizada: movimento negro, gay, de mulheres, de bairro etc. Versão modificada de trabalho aceita no ENANPAD - 1999*

*"não sem razão as mulheres recusam as regras que são introduzidas no mundo, sobretudo porque os homens as fizeram sem consultá-las".*

Montaigne

## A ORGANIZAÇÃO NO FEMININO

A organização é um espaço onde as questões relativas ao gênero são criadas e reproduzidas. As mulheres entram em organizações já estruturadas sob os princípios e valores masculinos, como é o caso da Polícia Civil. Grande número de delegacias em Salvador tem, em seu posto máximo, mulheres. Por que? O que faz com que dezenas de mulheres se interessem por uma atividade tipicamente masculina, desprovida, aparentemente, de atrativos, já que se trata de um trabalho em que o crime é seu objeto? Tentaremos identificar o que move estas mulheres e como elas transitam neste mundo misterioso que é a Polícia Civil.

A seleção das entrevistadas foi realizada observando-se idades, tempo de serviço e o fato de desempenharem ou terem desempenhado a função de delegadas. Buscamos contato com profissionais jovens, mas principalmente com as mais experientes, com aquelas que estão atualmente em delegacias e as que, em atividades burocráticas, já passaram pelas delegacias.

Nossa pesquisa, de caráter exploratório, baseia-se em uma entrevista semi-estruturada e na observação direta. Apesar da entrevista seguir um roteiro previamente formulado, buscamos explorar opiniões não previstas no questionário e estimular a expressão dos sentimentos das entrevistadas. Já o contato direto nos permitiu observar como organizam o espaço físico em que trabalham, bem como, a "linguagem do corpo", ou seja não só o que foi dito, mas como foi dito. Segundo Feyerisen e De Lannoy (1992), a aparência física, os movimentos do corpo, os gestos, expressões fisionômicas, a fala, a voz, o olhar, refletem um lado das pessoas, o que permite ao interlocutor captar uma característica que não foi dita e sim percebida. Os comportamentos não verbais são "linguagens dos gestos" e expressam emoções, estados afetivos, atitudes interpessoais, além de transmitir outras informações relativas ao *status* social, a competência, a auto-confiança a sinceridade.

As entrevistadas ocupam, atualmente, funções diversificadas: titulares ou plantonistas de delegacias, docentes da Academia de Polícia, coordenadoras, chefes e diretoras em diversos setores da Polícia Civil Baiana, mas todas têm histórico de trabalho em delegacias.

Este trabalho introduz-se por uma breve apresentação dos estudos sobre a condição feminina, situando a problemática do gênero no âmbito das organizações. Em seguida, passamos à contextualização do nosso objeto de estudo: a estrutura da organização em que as mulheres delegadas estão inseridas — a Polícia Civil baiana. Traçamos o perfil dessas mulheres, segundo os indicadores de idade, estado civil, número de filhos e tempo de serviço, permeado por outros dados de observação direta. Em seguida, a partir dos relatos das entrevistadas, observamos como elas constroem a sua vida profissional: a escolha por uma atividade não considerada feminina, as dificuldades em relação à receptividade masculina no ambiente de trabalho, a compatibilização com a família, a atuação no trabalho e a realização pessoal. Em nossa conclusão, tendo como referência teórica o trabalho de Belle (1993), buscamos articular os diversos aspectos que caracterizam a criação de um paradigma feminino na Polícia Civil baiana. Paradigma este que parece fluir, espontaneamente, a partir da construção de uma nova identidade que, no caso da mulher delegada, reflete relações conflituosas, não apenas no âmbito do exercício profissional, mas no espaço privado de cada uma das entrevistadas, as quais, por sua vez, são um micro-espelho das relações sociais mais amplas.

## EM FOCO: A MULHER

A busca da identidade feminina no âmbito organizacional contemporâneo reflete práticas sociais sedimentadas ao longo do processo civilizatório das sociedades ocidentais que direcionou a construção da cultura humana sobre a sujeição da natureza. Ao se impor como artifice do desenvolvimento humano, este movimento instituiu uma racionalidade que promoveu a desnaturalização da vida, repressando a manifestação das diferenças sob a hegemonia de uma visão totalizante que naturaliza o domínio político.

Esta racionalidade, como assinala Thomas (1988), ao traçar uma sólida divisão entre o mundo humano e animal, também trouxe repercussões importantes para as relações entre os "homens"<sup>2</sup>. A separação, operada pela cultura, entre o que é propriamente humano e o que é animal funda-se na mesma lógica excludente que leva a considerar outros humanos como bichos ou bestas. O domínio humano sobre criaturas inferiores, argumenta Thomas (1988), forneceu a base mental ou o padrão arquétipo para estender este domínio sobre outras etnias e, também, sobre a mulher, promovendo a soberania do homem. E todo este processo de naturalização do político, promovido pela ideologia dominante, muito tem feito para a constituição da "mulher invisível".

A condição feminina será objeto de grande interesse a partir da década de 60, quando os movimentos sociais sacudiram valores e comportamentos. De mulher objeto a objeto de estudo, o tema é deslocado do plano biológico (sexo) à esfera social (gênero). Torna-se consenso nas pesquisas feministas a inutilidade de se buscar uma causa original da subordinação das mulheres e trata-se, então, de observar como esta subordinação "se construiu historicamente, nas práticas, nas culturas, nas instituições" (Souza-Lobo, 1992:254).

O que tem interessado sobretudo às estudiosas do tema, é "a busca dos significados das representações do feminino e do masculino, as construções culturais e históricas das relações de gênero" (Souza-Lobo, 1989:187), que se configuram de formas distintas nas mais distintas sociedades. Provavelmente, em todas as sociedades, mesmo naquelas em que as mulheres desfrutavam de certo respeito e poder social, o domínio masculino sempre se sobrepôs ao feminino, e as mulheres sempre estiveram excluídas dos centros de decisão. Os antropólogos são unânimes em tratar o matriarcado como um mito: "ninguém viu (grifo nosso) uma sociedade onde a mulher possuía poder publicamente reconhecido e autoridade superior à do homem" (Rosaldo e Lamphere, 1979:19). E embora o grau de subordinação feminina varie muito, de uma cultura para outra, a dominação masculina constitui, ainda hoje, um fato.

Em uma perspectiva crítica, os estudos sobre gênero indicam que esta categoria atravessa várias esferas da realidade social, necessitando, por isso, o aporte de diversas disciplinas para a construção deste campo do conhecimento. A sociologia terá papel preponderante, principalmente a sociologia do trabalho que, no enfoque sobre gênero e trabalho, tratará da interação entre o público e o privado, o pessoal e o político, produção e reprodução, destacando-se, ainda, na problematização das relações entre os sexos, os debates sobre o patriarcado e a divisão sexual do trabalho. Se nos estudos sobre mulher e trabalho a atenção já esteve mais voltada a reivindicações de salário e tratamento igualitários perante os homens, hoje, sob o enfoque do gênero, a discussão direcionou-se, também, para o humano, em termos de relações entre os sexos, "garantindo o reconhecimento do ser homem e do ser mulher" (Castro, 1992:94). É inegável — a sociedade tem dois sexos — e cada um deles vivencia de forma própria a relação com o trabalho. E sendo esta uma relação social, traz embutida uma relação de poder entre os sexos, que é distribuído desigualmente, cabendo às mulheres uma posição subalterna na organização social.

<sup>2</sup> O autor se refere à humanidade. Nós não cometeremos este vício linguístico, pois ele oculta o feminino ao mesmo tempo que valoriza o masculino, o que não deixa de expressar uma forma de poder. Quando citarmos 'homem' estaremos nos referindo à pessoa do sexo masculino.

A posição da mulher na divisão social do trabalho é prioritariamente definida a partir de suas funções biológicas, fazendo com que o trabalho feminino seja estigmatizado "pela diversidade e pela intermitência de entradas e saídas no mercado, marca registrada do frágil equilíbrio entre atividades produtivas e funções reprodutoras, mantidas a todo custo pela mulher para a sobrevivência e o bem-estar de todo o grupo familiar" (Bruschini, 1992:294).

O processo social e histórico constituiu-se sobre a idéia de soberania do masculino, reafirmando a construção social existente e hegemônica assentada sobre a instituição de um pólo dominador (o homem) e outro dominado (a mulher). Esta ordem social patriarcal perpetua-se no seio das organizações coletivas, mesmo quando a crítica do paradigma científico cartesiano tem transformado o "penso, logo existo" em um "existo, logo penso", como expressa a maioria dos movimentos sociais, modernos e pós-modernos.

Em vista disso, a mulher, situando-se, hoje, na confluência entre os domínios do público e do privado, nos quais se consubstanciam, hodiernamente, os pressupostos da dominância do masculino, é o ser privilegiado desta articulação. A racionalidade que caracteriza a esfera pública tende a excluir ou minimizar manifestações, ditas irracionais, como o desejo, a afetividade, sensibilidade e sentimentos construídos na experiência do mundo privado feminino, que são estendidas e incorporadas ao mundo público, em um processo que cria entraves e contradições à inclusão feminina. As mulheres se vêem diante do dilema de ter que abandonar sua identidade particular para se integrarem ao mundo universal (Sorj, 1992). Assim, a compreensão das marchas e contramarchas vivenciadas por toda mulher, em seu processo de afirmação de uma identidade, é vital à proposta de construção de uma sociedade igualitária, constituída de seres humanos individualizados e autônomos. O direito à expressão das diferenças tem, na mulher, um estudo de caso privilegiado.

Neste sentido é essencial refletir sobre a ambivalência que até hoje permeia as atitudes, não apenas de mulheres, mas também de homens, procurando entender por que, mesmo quando as mulheres invadem o espaço público, afirmando uma espécie de ascendência social, este fato é considerado como uma exceção que reforça a regra do domínio masculino. Perguntado como se sentia ao ter uma esposa executiva de sucesso, um entrevistado do Fantástico respondeu, sem hesitar, "uma mosca azul". No entanto, como nos aponta Belle,

"Hoje já não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas, muros intransponíveis entre o masculino e o feminino. Esta crise sócio-cultural de identidade sexual é reconhecida, mas o que é menos analisado é como esta modernidade se inscreve em nossas instituições, possibilitando assim sua eventual contestação" (1993:197).

Apoiando-nos em Belle (1993), iremos identificar as performances que a experiência feminina, no cargo de Delegada, associa à atuação de mulheres e homens, tendo em vista apontar as dificuldades e os conflitos colocados em ambos os domínios desta mesma experiência: o público e o privado. Nossa hipótese é de que tais conflitos e dificuldades são homólogos, já que ambos os espaços — profissional e familiar — estão permeados pelo mesmo denominador comum: a predominância dos valores masculinos sobre os femininos. Como tal predominância engendra-se a partir da cultura, os pressupostos imaginários da dominação masculina permanecem inalterados.

A perspectiva de inserir o tema gênero na questão organizacional está relacionada ao interesse de alguns teóricos de se concentrarem nas relações entre a cultura e a ideologia das organizações, e entre outras organizações e a sociedade como um todo. Este âmbito de pesquisa, bastante promissor, firmou-se na década de 80, quando novos indicadores assinalaram a presença da mulher em cargos de gerência e direção como frutos de uma nova concepção do modo de gestão das empresas. Gherardi denuncia: "a cultura organizacional expressa um regime de gênero que sistematicamente desvaloriza tudo o que tiver ligação com o feminino

(apud Costa, 1997:70). O fato é que "as pesquisas sobre relações sociais, práticas sociais e culturais simplesmente ignoram as relações de gênero como parte constituinte de seus objetos", argumenta Souza-Lobo (1989:190).

A resistência em aceitar a mulher em cargos de direção relaciona-se a dois aspectos fundamentais: a tradição cultural, que privilegia o espaço para a mulher na esfera do doméstico, do privado, e não do público, e por considerá-la desprovida de atributos, como combatividade, autoridade, dinamismo, objetividade e audácia, ressaltados como fundamentais ao exercício do poder, e sedimentados a partir do modelo racional burocrático de gestão organizacional. Analisar o acesso de mulheres a cargos de poder, livre dos esquemas tradicionais de submissão que ainda pesam sobre muitas categorias profissionais, significa, segundo Belle (1993:197), "compreender os mecanismos sobre os quais repousam a produção da diferença homem/mulher no mundo das organizações".

A ausência de articulação entre o público e o privado leva à homogeneização do masculino e do feminino, relegando-se a segundo plano as diferenças entre os sexos, ou a propostas totalizadoras que reeditam a idéia de um conteúdo "verdadeiro e essencial que funciona como agente determinante de identidades fechadas e homogêneas (Garcia, 1993: 136). Por outro lado, Belle (1993) insiste no fato de que a empresa precisa ser mais pesquisada, porque é nela que as mulheres estão marcadas pelo estigma sexual. Que este estigma se revela no seio das organizações é um fato incontestável, mas sabemos que ele não se restringe ali, sendo evidente que esta unidade social apenas espelha uma determinante cultural mais ampla, como até mesmo os estudos de Belle demonstram, quando revelam que mulheres executivas podem equacionar melhor sua divisão público-privado quando trabalham em empresas mais flexíveis, já que o modo como a mulher vive a sua condição — isto é, "como mais ou menos compatível com (...) sua vida privada — é fortemente modulado pelo ambiente profissional" (1993:230). Parece-nos ainda paradoxal que a mulher tenha que abdicar de sua condição de fêmea<sup>3</sup> e genitora para alçar-se a uma posição socialmente produtiva. Somente uma lógica avessa à vida e extremamente sedimentada nas relações de produção capitalista, que se baseiam exclusivamente na exploração do ser humano pelo ser humano, seja de qual sexo for, é que pode promover um discurso que opõe a maternidade à capacidade produtiva.

Observamos que as executivas pesquisadas por Belle (1993) tentam se adaptar ao modelo racional e patriarcal de gerência, mas este fato constitui, especialmente hoje, uma tarefa permeada por ambiguidades, pois, da mesma forma que a imagem que interiorizam do feminino está muito distante do modelo masculino, de forma culturalmente institucionalizada, esta mesma imagem está submetida ao homem. Além disso, quando mulheres ocupam um cargo de comando, diante da expectativa sobre o seu desempenho aproximar-se do comportamento masculino, elas muitas vezes são vítimas de rotulações. E também sofrem por privilegiar, por exemplo, o espaço profissional ao invés do familiar, sendo acusadas de mães ou esposas insensíveis e egoístas. Se a sua postura é de combatividade, são consideradas excessivamente agressivas; suspeitas são levantadas sobre a forma de acesso a cargos superiores (Puppin, 1994). São dificuldades e preconceitos que acabam por inibir a capacidade competitiva das mulheres, por exigirem delas um esforço sobrenatural, não apenas com relação ao seu desempenho, mas também para a conquista, necessária, da confiança de todos. Estas são considerações que permeiam as atividades femininas e para as quais temos que considerar seu profundo enraizamento nas articulações entre as dimensões do público e do privado.

<sup>3</sup> É interessante verificar alguns dos sentidos atribuídos a esta palavra, no Dicionário Aurélio: 1. Qualquer animal do sexo feminino. 2. Mulher (sentido que é remetido a concubina e meretriz). 3. Mulher sensual. (1ª ed.1975:620)

## ACIMA DE QUALQUER SUSPEITA

### A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Segundo o IBGE, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 14,6%, em 1950, para 38%, em 1989. Nos 300 maiores grupos privados nacionais, somente 3,47% de mulheres ocupam cargos de direção (Puppim, 1994). Pelos dados do Ministério do Trabalho (1988) há uma sub-representação das mulheres em todas as categorias, com exceção do serviço público, onde existe uma concentração elevada nas três esferas: federal, estadual e municipal. E podemos arriscar algumas razões para a mulher priorizar o serviço público como mercado de trabalho, dentre elas o fato do ingresso neste setor ser efetivado através de concurso, uma forma que limita os critérios discriminatórios de gênero; a possibilidade, na maioria dos casos, de combinar trabalho e maternidade; e, finalmente, o fato de permitir, a mulheres com formação universitária, a chance de crescimento profissional, que está relacionada, principalmente, ao fato de poder chegar a cargos de comando e funções de *staff*. Ora, é evidente que este privilegiamento corresponde necessariamente a um tipo de cultura organizacional que parece mais flexível e aproximada dos fatores condicionantes da vida de uma mulher.

A Polícia Civil da Bahia é um órgão que integra a Secretaria de Segurança Pública do Estado e tem, como função, definida pela Constituição de 1988 (Art.144, § 4º), incumbir-se de, "ressalvada a competência da União", "funções de polícia judiciária e apuração de infrações penais, exceto as militares".

Este órgão é dirigido por Delegado(a) de Polícia de Carreira, ou seja, um(a) Bacharel em Direito, submetido(a) a concurso público e a curso de formação na Academia de Polícia Civil — ACADEPOL. Criada em 1944, a ACADEPOL tem o objetivo de ministrar ensino técnico-profissional às autoridades e funcionários da Polícia Civil, bem como às pessoas habilitadas que se candidatam aos cargos técnicos da Secretaria de Segurança Pública.

A partir de 1972, foi realizado o primeiro concurso público para o preenchimento do cargo de delegado(a) de polícia e o primeiro curso de aperfeiçoamento, no qual, dos 30 participantes, apenas quatro mulheres obtiveram o certificado de conclusão. No entanto, a partir de 1986, quando 26 delegadas foram aprovadas em uma turma de 43 candidatos, a escalada das mulheres não parou de crescer. No último concurso, em 1994, 53% dos aprovados eram mulheres que já representavam 45% do total de delegadas. Esta ascensão culminou com a nomeação de uma mulher, neste ano de 1999, para ocupar o cargo máximo da Polícia Civil — a Secretaria de Segurança Pública do Estado.

O cargo de delegado(a) de polícia abrange quatro classes, cujos critérios de ascensão estão ligados ao desempenho e ao tempo de serviço. Na 3ª classe estão os(as) plantonistas, por onde todos(as) passam. Nas 1ª e 2ª classes estão os(as) titulares, chefes, coordenadores(as), diretores(as); e, na classe especial, a cúpula, conhecida como "os 30 cardeais". O quadro a seguir mostra a distribuição atual dos sexos em classes.

#### A Distribuição por Sexo em Classes

	<b>Classe Especial</b>	<b>1ª Classe</b>	<b>2ª Classe</b>	<b>3ª Classe</b>	<b>Totais</b>
<b>Masculino:</b>	24 (80%)	46 (70%)	54 (54%)	120 (44%)	244 (52%)
<b>Feminino:</b>	06 (20%)	20 (30%)	45 (46%)	151 (56%)	222 (48%)

Fonte: ACADEPOL - 1999

Nota-se, pela leitura dos percentuais acima que, quanto mais próximo das funções de cúpula, a maior porcentagem de ocupação dos cargos está destinada aos homens, havendo uma quase equiparação nos penúltimo e último escalões, com uma ligeira supremacia feminina apenas no último. No entanto, releva-se, nos totais, uma pequena diferença do efetivo de homens sobre o de mulheres.

Este quadro, quando conjugado ao fato de que a Polícia Civil se constitui em um órgão assentado na hierarquia, que é bastante valorizada em seu estatuto, nos revela uma estrutura de supremacia do masculino. Assim, de acordo com o estatuto do Servidor Policial Civil (Lei nº 3.334, de 30/01/75), "a função policial se fundamenta na hierarquia e na disciplina" (Art. 10); "a precedência entre os servidores policiais e civis será estabelecida basicamente pela subordinação funcional" (Art. 11) e, finalmente, "os funcionários policiais de padrão superior têm precedência hierárquica sobre os de padrão inferior". Tal modelo hierárquico, aliado à superioridade numérica masculina nos cargos de cúpula, nos leva a indagar se, mesmo no caso da maioria feminina que se configura, sua dominância não estaria impossibilitada pelo nível normativo-operacional do sistema.

### Perfil das Entrevistadas

Foram selecionadas sete profissionais concursadas da Polícia Civil, todas naturais de Salvador(Ba), e com o seguinte perfil, conforme quadro a seguir.

Idade	Formação	Tempo de Serviço	Estado Civil	Nº de Filhos
A. 29a.	Direito	3 anos e meio	Casada	01
B. 43a.	Direito, Filosofia	17 anos	Separada	02
C. 44a.	Letras, Direito	24 anos	casada	02
D. 45a.	Direito, Pós. Direito Penal	18 anos	casada	01
E. 48a.	Direito	13 anos	casada	03
F. 55a.	Pedagogia, Direito	21 anos	Divorciada, 2º	02
G. 57a.	Direito, Comunicação, Mestrado Profissional em Administração	22 anos	Solteira	nenhum

Os itens elencados no quadro anterior correspondem às escolhas que fizemos. São profissionais, em sua maioria, com um tempo de serviço considerável (de 13 a 24 anos), o que nos deu uma maior amplitude de observação das barreiras enfrentadas, podendo nos indicar, também, mesmo que de forma tangencial, pelo fato de serem em sua maioria casadas, as dificuldades advindas da conciliação de atividades desenvolvidas dentro e fora do lar. O quadro geral delineado é de 70% de mulheres casadas com dois filhos, em média.

Com relação à formação, 100% cursaram Direito, que é uma exigência para o exercício da função, sendo que aproximadamente 60% têm outra graduação na área de Ciências Humanas. Todas são professoras da Academia de Polícia (ACADEPOL).

Quanto à situação funcional, a maioria das entrevistadas está classificada nas 1ª e 2ª classes, com exceção de uma (iniciante) que está na 3ª classe, como plantonista. Todas passaram por diversas delegacias em seu percurso profissional, algumas delas constituíram uma classe pioneira de mulheres a assumir a titularidade de delegacias até então reservadas aos homens, como a de Furtos e Roubos e a de Entorpecentes. Na verdade, o conjunto de entrevistadas constitui um quadro de desbravadoras de uma área de atuação que ainda é predominantemente masculina, e nos permite levantar, através de sua experiência profissional, em maior detalhe, os problemas enfrentados, além de delinear, através de atitudes e valores que se auto-atribuem no exercício do cargo e marcam, segundo sua visão, um estilo de gestão diferente do desenvolvido por delegados.

Outros dados foram coletados pela observação direta do ambiente de trabalho e do comportamento e atitudes, refletidos ainda pelo modo de vestir e nos acentos diferenciais da fala. Consideramos que tais aspectos, embora possam estar comprometidos pela subjetividade das entrevistadoras, caracterizam um certo padrão que não pudemos desconhecer, por constituírem uma certa regularidade, não são uma simples soma de unidades independentes, mas refletem uma postura geral, que pensamos determinada pela cultura organizacional e pela sociedade.

Assim, a partir da observação direta e dos dados levantados até aqui, podemos antecipar algumas conclusões. São dados gerais: a forma de vestir, que adota um certo e mesmo padrão de elegância e um estilo feminino; há uma postura receptiva e afável, que busca a empatia com o interlocutor; a voz é firme e clara, transmitindo auto confiança e segurança, o que, nem por isso, deixam de expressar emoção, especialmente quando diferenciam sua atuação da dos homens; e, todas declaram orgulhar-se da carreira de policiais. O ambiente de trabalho, em sua maioria, é constituído de mobiliário bastante usado (como bem cabe ao modelo brasileiro do serviço público); há uma relativa ordem em meio a muitos papéis espalhados pela mesa de trabalho; e, nas paredes, um crucifixo, um salmo bíblico ou uma mensagem "espiritual", revelando a ligação milenar da mulher com a religião (re-ligar).

Apesar da carreira exigir muita dedicação e por isso pouco tempo disponível para a família, não obstante os possíveis problemas que possam advir desta situação, a maioria delas está casada e, portanto, o casamento se sustenta. No entanto, optaram por ter poucos filhos, confirmando as estatísticas que assinalam a tendência de que as mulheres que ingressam no mercado de trabalho têm dificuldades para compatibilizar a vida profissional e a maternidade.

Quase 60% delas fizeram outro curso na área de humanas, onde historicamente há uma concentração de mulheres. As delegadas com graduação em filosofia e em comunicação foram explícitas em justificar a escolha desses cursos como um aprimoramento necessário ao exercício da profissão de policiais, o que indica o interesse pela formação complementar motivado pela atividade profissional. Há entre elas uma forte identificação com a área da educação, uma atividade considerada milenarmente como de competência feminina, já que todas são professoras da ACADEPOL. Inclusive, esta Academia agrega um acentuado número de docentes do sexo feminino. Um aspecto bastante significativo desta atividade, apontado pela maioria das entrevistadas, é que além de se sentirem realizadas no exercício da docência, a sala de aula é um local onde podem trocar experiências com os homens sobre a realidade mais crua da atividade policial, que são as rondas ou, como elas denominam, "*o dia-a-dia das ruas*"<sup>4</sup>. Insinua-se, em alguns depoimentos, que a docência promove o aprendizado mútuo da experiência de homens e mulheres, e há intenção deliberada, por parte destas últimas, de "*formar os homens*" segundo uma "*visão feminina*". O depoimento de uma delas parece sintetizar este sentimento.

*"Gosto muito de ser delegada, mas gosto muito também de ser professora, principalmente dentro da polícia... de poder formar, de forma mais humana. E os homens preferem as mulheres para serem suas professoras, pois eles ficam mais soltos para perguntar. Mas o mais importante é que podemos dar a forma do que eles têm que fazer com a visão feminina, que é mais humanista. Ter o cuidado com o outro, o outro seu colega, o outro marginal, o outro cidadão... Mas é o outro. A sala de aula é também um laboratório - e nós aprendemos também, porque são eles que vão para a rua e o dia-a-dia da rua tem que ser discutido na sala de aula. É muito bonita e rica esta experiência!"*

Tais aspectos somam-se, ainda, a outras questões pontuadas nos depoimentos. As entrevistadas fazem questão de reiterar que a profissão de policial não embrutece a mulher e não sacrifica sua feminilidade. Esconder a feminilidade e a emoção com receio de serem consideradas frágeis e passarem por inaptas para a vida profissional faz parte do passado, pelo menos para as delegadas entrevistadas. Finalmente, é importante ressaltar, ainda, que, para a totalidade das entrevistadas, desempenhar bem papéis profissionais, independe do sexo.

<sup>4</sup> A fala das entrevistadas encontra-se diluída no texto. A fim de identificá-la usaremos aspas e itálico.

## A ESCOLHA PROFISSIONAL

Uma das razões do grande número de mulheres exercendo a profissão de delegada, não só em Salvador como em todo o Brasil, está relacionada, na opinião das entrevistadas, ao fato da mulher estar ocupando cada vez mais os bancos da universidade, principalmente as escolas de Direito, o que favorece a profissionalização e a inserção em diversas áreas. *"Se a mulher está disputando o mercado, o mercado é também a Polícia"*. Para todas elas, no entanto, atuar como delegada foi um desafio que se impuseram, já que se trata de uma ocupação historicamente ocupada por homens e caracteristicamente masculina, por estar *"associada ao mito da força física"*. O bom desempenho das primeiras delegadas, aquelas que desbravaram o caminho, serviu de estímulo e espelho para as demais.

Apesar de associarem à educação feminina a constituição de uma personalidade frágil, insegura, dependente, e a isso atribuir-se um certo prejuízo à atuação das mulheres como policiais, as entrevistadas afirmaram não conhecer delegadas com este perfil. Apontaram, ainda, as características ditas femininas como mais um motivo para o grande número de mulheres que persegue hoje esta carreira.

*"A prática policial, para nós, está muito ligada ao sentimento de justiça que a mulher carrega, de poder realizar um trabalho na área social ... para mim e minhas colegas, a atividade policial foi um pouco no sentido de humanizar esta área. A sociedade tem medo da polícia. Nós corríamos de guarda ... nós aprendemos isto"*.

Neste depoimento está expresso que o desafio de exercer uma profissão tipicamente masculina e malvista pela sociedade estimulou estas mulheres a tentarem realizar um trabalho no sentido de modificar a imagem da corporação que representam. E, segundo elas, é o que vem acontecendo, quase que naturalmente, como coloca uma das entrevistadas: *"Por que a mulher está na polícia? Ou, por que a polícia está em nós?"*.

As questões biológicas, culturais, históricas, a educação diferenciada em relação aos homens, os ofícios da maternidade e da família, como um todo, realmente fazem da mulher um ser psicologicamente distinto e esta diferença acaba por repercutir na atuação profissional. Segundo as entrevistadas estas diferenças são substanciais para a prática profissional.

## O INGRESSO

O concurso público, que é uma forma de limitar a discriminação de gênero, não impediu que nossas entrevistadas deixassem de passar por situações constrangedoras e até vexatórias. As pioneiras sofreram todo tipo de preconceito, de uma forma muito mais acirrada do que as que chegaram mais tarde às delegacias e, portanto, estas últimas fazem uma avaliação mais branda. *"As primeiras mulheres tiveram que 'peitar', pois eram uma ameaça. No entanto, abriram espaço para as demais. Hoje a coisa é mais sutil."* — afirma uma delegada jovem.

Após 22 anos de profissão e considerada pela corporação como uma das melhores delegadas da Bahia, uma das entrevistadas nos conta que sofreu, além da discriminação sexual, o preconceito racial, por ser negra. Quando passou no concurso, foi reprovada no teste de *cooper*, mas não se intimidou. Impetrou mandado de segurança e conseguiu *"provar que, para ser delegada, não era necessário ser atleta"*. Assim, embora considerem que a Polícia seja bastante *"machista"*, esta postura vem se modificando substancialmente. Segundo elas, devido ao número cada vez maior de mulheres *"invadindo"* as delegacias, o bom desempenho e a forma diferenciada de comandar, em comparação aos homens, está mudando muito o perfil da Polícia. *"Antes, os melhores cargos sempre eram dos homens, como se competência dependesse de sexo, mas, hoje, temos uma mulher ocupando o cargo máximo da Polícia Civil, que é a Secretária de Segurança Pública"*.

Logo que assumem o cargo de delegada, enfrentam os agentes e comissários de polícia, em sua grande maioria composta de homens, que resistem a se subordinar a uma mulher. Para eles é difícil ter que aceitar ordens vindas de um sexo que historicamente sempre foi subalterno. *"Você percebe que isso desce para eles de forma engasgada"*, diz uma das entrevistadas.

Porém, apesar dos percalços, as mulheres foram tomando conta da Polícia e, aos poucos, segundo elas, *"a psicologia feminina"* e a vontade de quebrar preconceitos acabaram por conquistar seus colegas homens, que se tornaram, inclusive, bons amigos, apesar de algumas barreiras ainda persistirem: *"quando eles têm um problema pessoal, nos procuram, mas quando as dificuldades são na área técnica, eles procuram o homem"*.

No entanto, para elas, este modo de agir não é exclusivo da corporação. Está presente também na família, que muitas vezes não aceita a carreira escolhida e, principalmente, na sociedade. *"As pessoas, quando procuram a delegacia, surpreendem-se ao encontrar uma mulher no comando."* E, para a maioria das entrevistadas, os preconceitos são multifacetados. Vão desde considerar que *"falta pulso"* a uma mulher para resolver uma questão policial até o conforto, no caso dos detidos, por acharem que poderão *"se safar de modo mais fácil, porque as mulheres são mais facilmente ludibriadas"*. Para as delegadas entrevistadas, ao contrário do que se pensa, um grande número de mulheres está dando certo na Polícia baiana, e, pouco a pouco, mudando a mentalidade de todos. Está fazendo com que os homens, a sociedade e os próprios detidos prefiram se relacionar com o *"sexo frágil"*. *"Eu sinto que os 'marginais', às vezes, me olham com esperança. Eles esperam da gente mais compreensão, mais benevolência"*.

Parece claro, portanto, que todos os problemas atravessados por nossas entrevistadas não as fizeram desistir, ao contrário, encararam como um desafio. Hoje avaliam que o sacrifício valeu a pena, pois o resultado está nas mudanças que as delegadas afirmam perceber na Polícia Civil.

## O PÚBLICO E O PRIVADO

Nossas entrevistadas têm muitas características em comum: a grande maioria é casada, tem poucos filhos, iniciou a carreira muito jovem, e está envolvida o suficiente com o trabalho a ponto de colocá-lo, na maioria das vezes, como prioridade. Sofreram muito com a discriminação sexual no início e consideram sua atuação fundamental para a construção de uma nova imagem da organização.

Se elas deixaram bastante clara sua opinião sobre a vida profissional, revelando falar quase a mesma língua, o mesmo não se dá quando o assunto diz respeito ao espaço doméstico. Não encontramos um denominador comum que não seja a diferença. No particular, nossas entrevistadas não falam de forma homogênea, mas dão-nos a impressão de que o mundo privado não as encanta tanto, pois demonstram muito mais entusiasmo quando falam a respeito de sua vida profissional.

As declarações sobre o domínio do lar e da família acabam sempre voltando ao assunto da delegacia, comprovando o que algumas chegaram a verbalizar, que a prioridade é o trabalho, pois é nele que elas se realizam como pessoas. Apesar de apenas algumas terem colocado dificuldades na relação com os maridos, que não aceitam uma autoridade pública dentro de casa, os filhos cobrarem suas presenças e o desgaste do casamento, estes fatores parecem constituir apenas o pano de fundo de uma realidade que, para elas, é mais fundamental: o trabalho. Vejamos como cada uma delas, através de seus depoimentos, revela, de forma plural um mundo permeado por rotinas, antigas rotinas de mulheres, vivendo conflitos de difícil enfrentamento e que, portanto, são "resolvidos" em "contratos" muitos diferenciados.

*"Não misturo trabalho com casa. Gosto de cozinhar, costurar e fazer feira... Perdi um noivo por me dedicar muito ao trabalho"*.

*"Às vezes meu marido reage: 'você pensa que aqui é a delegacia, que eu sou seu soldado'. Ele também é policial e acha que eu concorro com ele. Mas eu sei que não é isso... Me considero uma policial em tempo integral... meus vizinhos não me deixam em paz"*.

"Não tenho dificuldades. A profissão está em primeiro lugar. Meu marido é contador e pensa como eu. Em casa cumpro meu papel, mas não sou mãezona".

"Meu marido também é policial, graças a Deus. Ele sempre me deu muita força. Não há disputa. Nós dividimos tudo, aliás é ele quem assume mais as responsabilidades domésticas, que faz a feira, o mercado, compra a carne... é um excelente pai, também."

"Quando eu era casada não tive dificuldades. Ele também era policial e me ajudou muito. Já a dupla jornada é um problema, mas dá para administrar. Sempre contei com mãe, pai, irmã".

"Às vezes acho que extrapolo, e aí então ele reage: 'não sou seu agente de polícia'. Aí tenho que 'manerar'. Como meu trabalho é prioridade e me dedico mais a ele do que à casa, encontrei uma saída que é dar liberdade total para meu marido, porque aí tenho a minha".

"Meu marido não aceita minha profissão. Depois que me tornei delegada nossa relação vem piorando. Agora que tenho um filho, não dá para deixar certas coisas de lado. A reação de meu marido não é brigar, mas retaliar, pirraçar, boicotar, deixar as atividades domésticas para mim. Vou administrando conforme a prioridade. É um stress! Mas agora vou levando, fingindo que não ouço suas provocações".

De fato, constata-se no âmbito do privado uma série de questões apenas anunciadas, mas que parecem indicar um campo fértil para estudos mais aprofundados. Se, para muitas mulheres, talvez ainda no passado, as contradições e culpas assumidas no momento de uma opção profissional eram transferidas a este âmbito, pela forma como as organizações concebem o trabalho como um domínio masculino, exacerbando muitos dos entraves existentes ao pleno desenvolvimento da mulher, hoje muitas dificuldades, embora difusas, parecem estar situadas na vida privada. Observamos nesta dimensão os ajustes resultantes das contradições vividas pelas mulheres que trabalham. Algumas parecem "barganhar" a sua opção pelo trabalho com os maridos, efetivando um contrato de "benefícios mútuos". Outras assumem a sobrecarga total dos encargos, fora e dentro do lar, mas algumas já conseguem viver uma vida mais harmônica, pois contam com parceiros "compreensivos". Existem ainda aquelas que, assumindo integralmente o ideal profissional, vivem em conflito constante com seus maridos. Estes dados nos levam a pensar que, embora ainda "vitimada" por uma situação desfavorável, dada pela dimensão cultural e moral dos entraves ao seu pleno desenvolvimento, a mulher hoje, aquela a quem alguns poderes e direitos são delegados, vive o "privilégio" de estar no centro de um conflito, de ser o elo de ligação entre um mesmo e um outro território entrelaçados.

Se no âmbito público os embates diários levam à construção de um campo de atuação próprio, no âmbito privado, como vimos, as coisas são diferentes. Aqui as diferenças parecem exacerbadas, ocasionando variadas formas de enfrentamento de conflitos que nos mostram mulheres múltiplas. Ao contrário, como delegadas parecem ter uma única voz. De qualquer modo, em que pesem os perigos de uma generalização, arriscamos insinuar a idéia de duas imagens principais que se associam à mulher, em cada um destes domínios.

No mundo organizacional, no qual ela se afirma como transgressora, à medida que impõe um estilo e considera sua atuação um fator determinante de mudanças, no mundo doméstico, mesmo sem transgredir, é vetor de ameaça. Ameaça e desagregação, já que se faz às custas de seu duplo empenho: a mulher se veste, veste seu uniforme de campanha e assume a batalha diária junto e ao lado do homem; a mulher se despe, a mulher se despoja de seus hábitos de arrojo do dia e se volta, infatigável e com receio de "extrapolar", para os afazeres do lar. Entre estes dois mundos duas mulheres habitam uma só: aquela que se investe de um compromisso social e por isso aceita as responsabilidades que lhes são impostas, às vezes com certo arrojo, às vezes conformada, e aquela que se submete. Em que momento, perguntamos, será forjada a nova mulher, fruto do feminino que se experimenta atualmente, e totalmente livre do feminino essência que lhe impuseram?

## DIFERENÇAS DE ATUAÇÃO

Nos depoimentos das entrevistadas sobre as diferenças/semelhanças de atuação entre a mulher e o homem no cargo de delegado da Polícia Civil baiana, há uma expressiva identidade. Todas afirmaram que há diferenças de atuação, fruto da própria diferença entre os sexos, que está, na maioria das vezes, relacionada a questões culturais e de educação. Para elas, tais diferenças têm sido fundamentais à mudança da cultura da Polícia Civil, não só internamente, mas também em relação à sociedade.

Um fato marcante, refletido em seus depoimentos, deste novo direcionamento está no entendimento da função policial como um trabalho social e de equipe, coisa que caracterizam como característica feminina. *"A mulher consegue agregar, agrupar. Nós nos ajudamos. É uma corrente entre as mulheres, enquanto o homem centraliza mais"*.

Assim dentre as características diferenciais essenciais, elencadas pelas mulheres delegadas, está o fato delas interagirem muito mais com o meio social, buscando, através de palestras, a conscientização da comunidade, enquanto os homens parecem adotar uma postura mais técnica e fria que, segundo uma depoente, *"cria uma barreira entre eles e a comunidade", pois ficam restritos à competência de sua delegacia, enquanto as delegadas atendem a tudo o que aparece". (...)* *"Nós nos colocamos muito no lugar da mãe"*, afirma outra, *"buscando o tratamento mais humanitário do preso. Já o delegado, às vezes, nem sequer recebe a família — 'não vou atender, é família de ladrão!'"*.

Em comum, entendem existir apenas o comprometimento com a instituição e a competência técnica que, no entanto, se expressa de forma diferente na mulher. Esta, mesmo nos interrogatórios, segundo as entrevistadas, não usa de violência, embora possa ser dura, quando necessário. Mais paciente, a mulher *"sabe ouvir porque quer ajudar"...* *"quer resolver o problema, enquanto o homem, mais indiferente e complacente com a violência, quer expor o problema"*.

O tema da violência marca uma diferença essencial. Para muitas, a violência, assim como a corrupção, são comportamentos que ocorrem mais entre os homens e são inibidos quando a chefia está nas mãos de uma mulher. *"O homem é mais impulsivo. Reage logo. Ele acha que a força física resolve tudo"*. Além disso, assinalam, ainda, o fator sócio-cultural determinante de posturas diferenciadas *"Tanto o homem quanto a mulher têm sensibilidade, só que ele não deixa aflorar. Pode até ser um 'banana' incompetente, mas só a sua presença já inibe, enquanto a mulher tem que mostrar a que veio, pois quando mulher erra é incompetente. O homem, não. Quando ele erra, foi um lapso"*.

## APAIXONADAS E ORGULHOSAS

Desde os primeiros minutos de nossas entrevistas, ficou claro que estas mulheres estão bastante satisfeitas com sua profissão e fizeram dela o norte de suas vidas. Algumas sonharam outras profissões, quando estudantes, a promotoria, por exemplo. Mas o trabalho *"envolvente"* da delegacia as deixou *"absolutamente apaixonadas"* pelo ofício. *"Me inscrevi no concurso para delegada, apesar de não gostar de polícia; queria seguir a carreira de promotora. Hoje não penso mais nisso. Gosto muito do que faço"*. — diz uma das veteranas.

Elas também foram unânimes na escolha do trabalho na delegacia ao invés do trabalho burocrático. *"Hoje, nesta atividade (a burocrática), tenho mais tempo para os meus filhos, mas eu prefiro a delegacia ... o contato diário com as pessoas, suas dificuldades, poder ajudar ... isso é uma grande escola"*, afirma uma coordenadora de um departamento da Polícia que já atuou em diversas delegacias

Através de seus discursos observamos que a realização profissional está bastante vinculada à possibilidade, segundo elas, de poderem modificar a Polícia

baiana, no sentido de humanizá-la, não só por sua atuação na delegacia, mas como professoras da ACADEPOL.

Nossas entrevistadas frisaram seu orgulho do papel social que desenvolvem, fazendo-nos reportar à vinculação histórica que a mulher tem com a educação e as atividades sociais: "*A função da Polícia é social, pois ela lida com pessoas necessitadas e com o lado sujo da sociedade*". Dentro desta preocupação elas expressaram sua visão sobre justiça: "*Ele roubou, então vai responder por isso, e não mais que isso*", numa alusão à violência, aos maus tratos que os detentos recebem dos policiais.

Apesar de, em sua maioria, não se considerarem feministas, e apenas simpatizantes, avaliando que a delegacia não é espaço para militância e, sim, um local de proteção da mulher contra o crime, segundo elas, "*nossa atuação é, também, o exercício de uma militância*". Por considerarem que conquistaram uma grande fração do mercado, que são respeitadas como profissionais e, principalmente, que estão provocando mudanças substanciais, acreditam que a atuação da mulher delegada irá se refletir na sociedade como um todo.

## CONCLUSÃO

Lemos reiteradamente na imprensa o resultado de pesquisas que mostram que as organizações, em geral, começam a valorizar características consideradas tipicamente femininas no recrutamento de seus funcionários: trabalhar em equipe, ter visão ampla, percepção apurada, motivar seus subordinados. Estes dados são apenas o reflexo de uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, mas o que talvez estas pesquisas estejam querendo dizer é que o modelo masculino de gestão está sendo questionado, não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas pelas organizações.

Quando as delegadas afirmam que a diferença fundamental entre a atuação de mulheres e homens na Polícia Civil, não está na técnica, mas na forma e "*que esta forma é a forma de ser da mulher*", elas assinalam que a mulher delegada não pretende ter como referência o estilo de gestão do homem, ao contrário, ela nega qualquer tipo de identificação que não seja em nível profissional e técnico.

Como nossa pesquisa, nesta primeira etapa, se limitou a ouvir uma das partes - as mulheres delegadas - não podemos concluir se os seus discursos coadunam com suas práticas. Claro está que o desejo destas mulheres é diferenciar o estilo de gestão feminino do estilo masculino. Elas apontam, na prática ou no desejo, para um estilo próprio, que as diferencie e que se reflita em mudanças positivas para a corporação e para a sociedade.

Assim, a identidade feminina como algo que se constrói enquanto *modus operandi*, articula-se ao social, em múltiplos aspectos. É uma construção à qual se confere o poder de promover mudanças, não apenas pessoais, mas na sociedade como um todo e, portanto, tem caráter militante, embora denegado; reflete a crise da modernidade, promovendo um questionamento do mundo patriarcal e, finalmente, o conflito extrapola a organização e vai acentuar as diferenças no âmbito do privado, do particular, em que o 'ser mulher' e 'não a forma' se questiona.

O discurso destas mulheres policiais não deixa de ser uma denúncia do quanto foi prejudicial a exclusão da mulher da vida pública e dos centros de decisão. E embora se possa argumentar que o maior beneficiário do acesso ao espaço público ainda seja a mulher, na (re)conquista da auto-estima, da confiança e de uma identidade como ser autônomo, o fato é que se a diferença de comportamento em relação aos homens for real, haverá também reflexos na sociedade.

Creemos que as possibilidades históricas que favoreceram a entrada da mulher no mercado de trabalho abriram espaço para o questionamento de um modelo de hegemonia patriarcal e que este questionamento, embora busque a afirmação de uma outra proposta modelar, não se encerra nisto, mas reflete, acima de tudo, a crise dos ideais de justiça e igualdade do processo civilizatório que atravessamos.

Quando através da fala das mulheres delegadas transpira a preocupação com o outro, com o diferente, o marginal, vislumbramos a possibilidade da construção de algo novo. Quando elas advogam o papel social da polícia, insinua-se uma militância que extrapola a própria organização e que prepara o terreno para os sempre renovados embates que colocam em cena a crise do projeto moderno, como assinala Garcia (1993), acentuando as tensões entre o geral e o particular em uma proposta que busca, contraditoriamente, congrega o autônomo, o individual, ao universal.

Observamos, assim, que a diferença no meio organizacional pode estar sendo implodida. Assentada nos pressupostos do positivismo e do racionalismo científicos, a burocracia foi o modelo de gestão das organizações que prevaleceu, marcado pela centralização, pela submissão à hierarquia e pelos procedimentos de controle. Neste território produziu-se a diferença, já que a prevalência masculina nos postos de comando sufocou as relações de gênero. Assim, quando adentram o mercado de trabalho, as mulheres vêem-se condenadas a vencer, e são confrontadas por uma imagem de referência masculina que ainda simboliza a potência e o sucesso das organizações. No entanto, no seio desta diferença, podem promover uma alteração substancial, não apenas em suas próprias posturas, mas na forma de gestão, configurando mudanças. Porém, no nosso caso, não sabemos até que ponto é possível um aparelho da super-estrutura do Estado capitalista - a Polícia Civil -, órgão essencialmente repressor, humanizar-se, como querem as mulheres delegadas entrevistadas.

Por outro lado, observa-se, quando adentramos seu espaço privado, que a vida se polariza. E aquilo que se explicita e se reformula no âmbito da corporação invade o lar, de forma, porém, diferenciada. Neste espaço a mulher não faz mais do que conciliar ou barganhar, como se estivesse se "desculpando" pelas "transgressões" efetivadas durante o expediente. E o lado doméstico ainda é aquele em que a mulher, à antiga, cumpre o seu destino "essencial", de mãe, de esposa, cozinheira e vizinha solidária, gerenciando o impossível.

Estudos antropológicos sobre as relações de gênero nas sociedades primitivas observam que as mulheres são mais oprimidas e desvalorizadas quando são confinadas

"às atividades domésticas, separadas de outras mulheres e do mundo social dos homens. Elas adquirem poder e um sentido de valor quando são capazes de transcender os limites domésticos, tanto penetrando no mundo masculino, quanto criando uma sociedade entre elas mesmas" (Rosaldo, 1979:59).

Há a construção de uma identidade, fundada em um processo de afirmação e auto-estima. Mas por que estes dois mundos se apresentam tão assimétricos? Se, no lado público, as mulheres exalam combatividade, capacidade argumentativa, preocupação social, espírito comunitário, o que, no doméstico, as intimida?

Belle (1993) parece insinuar a resposta. Quando constata, na trajetória de mulheres executivas, transições e ajustes na construção de uma identidade que nem sempre é submissa, mas também não é radical (tanto no sentido de identificação com o padrão masculino quanto na criação de um novo modelo) e que também não se fundamenta sobre a renúncia a todo poder, aponta para um dilema central.

Nas entrevistas realizadas com as mulheres em atividade na Polícia Civil de Salvador, ficou claro que elas parecem estar mais voltadas à construção de uma identidade profissional própria, mas que, no entanto, esbarram, ainda, nas tentativas de realizar adaptações entre os dois pólos de sua vida. Ao definir a mulher como a que media o direito, mas não detém o poder, Beauvoir (1980) parece estar caracterizando algo peculiar ao papel feminino, que se expressa pela acomodação a uma atuação pendular, quando a mulher se vê confrontada pelas "imposições" de sua dupla jornada de trabalho.

As vantagens que a carreira oferece, faz com que elas se sintam integradas e suportem a carga horária, que é excessiva, e assim, escamoteiam os problemas domésticos. Elas se sentem ao mesmo tempo "*realizadas*" e "*felizes*", mas "*cansa-*

das", "estressadas" e conformadas com a situação doméstica. As razões que lhes tornam realizadas profissionalmente são as que causam problemas com o parceiro, com os filhos e com sua situação enquanto dona de casa. Os bons salários, a não discriminação sexual, a autonomia, "as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de uma forma ou de outra, a seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suportem os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais"(Pagés, 1993:29).

As possibilidades históricas que favoreceram a entrada da mulher no mercado de trabalho abriram espaço para o questionamento de um modelo de exclusão do feminino. Este questionamento, no entanto, embora passe pela afirmação de uma outra proposta modelar, não se encerra nisto, mas reflete, acima de tudo, a construção de um novo processo civilizatório que, necessariamente, não poderá se constituir em uma perspectiva totalizadora. Estamos vivenciando esta transição. Nas tensões de uma nova identidade que se firma e se recusa, o que não constitui, necessariamente, um caminho pleno de retrocessos.

Queremos advertir para o fato de que as mesmas idéias que advogam o direito à emancipação feminina não podem, *ipsis facto*, fundar outra identidade fechada e homogênea. Não podemos negar que este processo está pleno de contradições e permeado por contramarchas conservadoras, mas vislumbramos, neste momento, que o "exército de reserva feminino", por ter estado "alijado" da construção hegemônica da organização capitalista, acabou por desenvolver um modo de ser e pensar, ou mesmo de se submeter e aceitar, que implode na cena social não apenas como "o contrário" ou "o diferente", mas como uma potência que busca se afirmar pela soma, pela "sututilização" das diferenças e pela construção de um igual comum e, portanto, comunitário. Apontamos para este fato porque o conflito central sofrido pelas mulheres que trabalham fora de casa é conciliar o público com o privado, a vida profissional com a vida familiar, principalmente com a maternidade, que é o que caracteriza mais profundamente a especificidade feminina. E, consequentemente, a manifestação desta diferença não pode suprimir o direito à igualdade, que é de todos.

A organização social do trabalho até então legou à mulher quase total responsabilidade sobre a vida familiar, a ponto de levá-la a interromper suas atividades profissionais e a abandonar o investimento na carreira profissional pelas obrigações familiares. Segundo Belle (1993), a família, muitas vezes é para a mulher fator preponderante de equilíbrio entre a vida privada e profissional. Se a carreira profissional não deve colocar em risco este equilíbrio, as possibilidades de investir neste campo ficam bastante comprometidas. Se abdica da família, carrega a culpa; se prioriza, se sente mutilada. Este é um processo de crise vivido pela mulher entre suas obrigações e desejos. Obrigações que descaracterizam porque submetem, conformam, domesticam. E desejos que deslumbram, porque potencializam, elevam e confirmam, em sua atuação pública, o conhecimento do outro, como um objeto de compaixão e ação. Entre estes dois pólos a mulher (con)vive com as diferenças, (co)respondendo à imagem social, seja como exceção, promovendo a transgressão, ou submissa, confirmando a regra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BELLE, Françoise. "Executivas: quais as diferenças na diferença?" In: CHANLAT, Jean-François. (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993, v. 2, p.195-231
- BRUSCHINI, Cristina. "O uso de abordagens quantitativas em pesquisas sobre relações de gênero". In: COSTA, A, BRUSCHINI, C. (orgs.). *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; S.Paulo: F.Carlos Chagas, 1991, p.289-309.

- CASTRO, Mary G. "O conceito de gênero e as análises sobre mulher e trabalho: notas sobre Impasses teóricos". *Caderno CRH*, Salvador, n. 17, jul/dez/92, p 80-105.
- COSTA, Delaine Martins. "Abordagens sobre gênero e cultura organizacional." In: COSTA, D. M., VERGARA, M. R. (orgs.). *Gênero e ONGs: propostas para o fortalecimento institucional*. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997, p. 65-79.
- FEYEREISEN, Pierre, DE LANNOY, Jacques. "Linguagem do Corpo, gestualidade e comunicação"" In: CHANLAT, J.F. (coord). *O indivíduo na organização, dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992, vI, p.17-38.
- GARCIA, Sylvia G.. "Antropologia, modernidade e identidade: notas sobre a tensão entre o geral e o particular". *Tempo Social* São Paulo, 1993, v.5, n.1/2, p.123-143.
- PAGÈS, Max... (et al.) *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PUPPIN, Andréa Brandão. "Mulheres em cargos de comando". In: BRUSCHINI, C, SORJ, Bila. (orgs.). *Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Carlos Chagas, 1994, p. 13-35
- ROSALDO, Michelle Z., LAMPHERE, Louise. *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979, p.17-32.
- ROSALDO, Michelle.Z. "A mulher, a cultura e a sociedade: uma revisão teórica". In: ROSALDO, M. Z., LAMPHERE, L. (orgs.). *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979, p. 33-64.
- SORJ, Bila. "O feminismo na encruzilhada da modernidade e pós-modernidade". In: Costa A O, BRUSCHINI, C. (orgs.). *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fund. Carlos Chagas, 1992, p.15-23
- SOUZA-LOBO, Elizabeth. "Os usos do gênero". In: SEMINÁRIO Relações de Sexo, Relações de Gênero. São Paulo: Codac/USP, 1989, p. 184-191.
- \_\_\_\_\_. "O trabalho como linguagem: o gênero do trabalho". In.: COSTA A. O., BRUSCHINI C. *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo, F.C.C.,1992, pp. 252-265
- THOMAS, K. *O homem e o mundo natural: mudanças de atitude em relação às plantas e aos animais*. São Paulo: Cia das Letras, 1988.