

RELACIONES DE PODER INVISIBLES Y VIOLENCIA SIMBÓLICA CONTRA LAS MUJERES EN LA POLICÍA DE LA AMAZONÍA BRASILEÑA

INVISIBLE POWER AND SYMBOLIC VIOLENCE AGAINST WOMEN IN THE POLICE OF THE BRAZILIAN AMAZON

Maurides Macedo

Universidade Federal de Goiás
maurinha1312@hotmail.com

Juliana Gomes Tuma

Unitins - Universidade Estadual do Tocantins
julianagomestuma@gmail.com

Jéssica Painkow Rosa Cavalcante

Unitins - Universidade Estadual do Tocantins
jessica.pr@unitins.br

Resumen: Este artículo examina críticamente las formas informales de poder que impregnan la estructura de la Policía Civil, tomando como eje analítico las experiencias de las mujeres policías delegadas en Brasil, con especial atención a la región amazónica. Mediante un enfoque autoetnográfico y narrativo, por una de las autoras quien actúa como delegada, el estudio problematiza episodios que evidencian la existencia de una jerarquía no formalizada, sustentada por vínculos personales, percepciones subjetivas y prácticas institucionales extraoficiales de influencia,

Como citar:

Macedo, M., Gomes, J., & Rosa, J. (2026) Relaciones de poder invisibles y violencia simbólica contra las mujeres en la policía de la Amazonía brasileña Revista Desafíos Jurídicos, 6(11). <https://doi.org/10.29105/dj6.11-214>. 176-196.

capaces de tensar o incluso limitar el ejercicio de la autoridad legalmente atribuida al cargo. La investigación demuestra que estas dinámicas sutiles interfieren con el desempeño profesional de las mujeres que ocupan puestos de mando en la seguridad pública, generando procesos de silenciamiento, disputa simbólica del liderazgo femenino y exclusiones implícitas en la vida institucional cotidiana. Se argumenta que dichos mecanismos debilitan el reconocimiento de la autoridad ejercida por las mujeres y tienen repercusiones en la organización interna de la propia institución, especialmente en realidades marcadas por las particularidades territoriales, sociales y administrativas de la Amazonía brasileña. Sin adoptar una perspectiva que desacredite a la Policía Civil, este artículo busca contribuir a su mejora ética, democrática e institucional. Para ello, defiende la importancia de la escucha activa, la formación continua y la valoración de la diversidad como vías para construir entornos profesionales más transparentes, inclusivos y cooperativos. Identificar estas formas ocultas de poder es, por lo tanto, indispensable para mejorar la cultura organizacional policial. En este proceso, la autoetnografía permite articular dos dimensiones complementarias: por un lado, el relato contextualizado de la autora, quien forma parte de la institución estudiada; por otro, el análisis de tres narrativas de mujeres policías delegadas que trabajan en diferentes unidades de un estado de la Amazonía brasileña. Las participantes fueron seleccionadas con base en criterios de conveniencia y confianza, debido a su vínculo previo con la investigadora y su consentimiento para compartir sus experiencias de forma voluntaria, confidencial y sin identificación personal ni profesional.

Palabras Clave: Policía Civil. Mujeres en la Seguridad Pública. Relaciones de Poder. Amazonía Brasileña. Cultura Organizacional.

Abstract: in the Brazilian Amazon, taking as an analytical objective the experiences of female police officers delegated in Brazil, with special attention to the Amazon region. Through an autoethnographic and narrative approach, by one of the authors who act as delegates, the study problematizes episodes that demonstrate the existence of a non-formalized hierarchy, sustained by personal ties, subjective perceptions and unofficial institutional practices of influence, capable of straining or even limiting the exercise of the authority legally attributed to the position. The investigation demonstrates that these subtle dynamics interfere with the professional performance of women who occupy positions of command in public security, generating processes of silencing, symbolic dispute over female leadership and implicit exclusions in everyday institutional life. It is argued that these mechanisms weaken the recognition of the authority exercised by women and have repercussions on the internal organization of the institution itself, especially in realities marked by the territorial, social and administrative particularities of the Brazilian Amazon. Without adopting a perspective that discredits the Civil Police, this article seeks to contribute to greater ethical, democratic and institutional improvement. For him, it defines the importance of active listening, continued training and the value of diversity as paths to building more transparent, inclusive and cooperative professional

environments. Identifying these hidden forms of power is, therefore, indispensable for improving police organizational culture. In this process, autoethnography allows the articulation of complementary dimensions: on the one hand, the author's contextualized report, which forms part of the studied institution; on the other hand, the analysis of three narratives of women police officers who work in different units in a state of the Brazilian Amazon. The participants were selected based on criteria of convenience and trust, due to their previous bond with the researcher and their consent to share their experiences voluntarily, confidentially and without personal or professional identification.

Keywords: Civil Police. Women in Public Security. Power Relationships. Brazilian Amazon. Organizational Culture.

I. Introdução

Las instituciones policiales desempeñan un papel esencial en la preservación del orden público, la realización de investigaciones criminales, la atención a las demandas sociales y la protección de los derechos fundamentales. En Brasil, la Policía Civil forma parte del sistema de seguridad pública como fuerza policial judicial estatal, responsable de investigar delitos, excepto aquellos bajo la jurisdicción de la Unión, según la organización constitucional brasileña de la seguridad pública. Sin embargo, más allá de las estructuras formales que regulan la acción institucional, como leyes, estatutos, reglamentos, organigramas y jerarquías oficiales, existen prácticas, códigos de conducta no escritos,

redes de influencia y relaciones interpersonales que configuran una dimensión informal del poder en la vida policial cotidiana.

Este artículo parte de la premisa de que la autoridad formal conferida por el cargo no agota las formas en que se ejerce el poder dentro de las instituciones. Por el contrario, en ciertas situaciones, las relaciones de confianza, antigüedad, alianzas internas, prestigio simbólico, vínculos personales y percepciones subjetivas pueden generar una jerarquía oculta, no prevista oficialmente, pero capaz de interferir en la dinámica institucional, el reconocimiento de la autoridad y las oportunidades de acción profesional. Estas estructuras paralelas, aunque no estén documentadas, dan forma a los

comportamientos, influyen en las decisiones y afectan la experiencia de agentes, funcionarios, investigadores y delegados en la rutina diaria de la seguridad pública (Brasil et al., 2008; Turner; Rowe, 2024).

El ámbito empírico de este estudio se sitúa en Brasil, específicamente en el estado de Amazonas, ubicado en la región amazónica. Esta delimitación territorial es relevante porque la Amazonía brasileña presenta particularidades sociales, geográficas, institucionales y administrativas que impregnan el funcionamiento de las instituciones públicas. En el caso de la seguridad pública, dichas particularidades incluyen grandes distancias territoriales, desigualdades regionales, desafíos de infraestructura, diversidad sociocultural, concentración de servicios en ciertos centros urbanos y dificultades operativas inherentes a un territorio marcado por complejidades logísticas y sociales. Por lo tanto, si bien el fenómeno de las relaciones de poder informales puede observarse en diferentes instituciones y contextos, este artículo analiza sus

manifestaciones desde la experiencia situada de las mujeres delegadas de la policía que trabajan en Amazonas.

Dentro de la Policía Civil brasileña, y más específicamente en el contexto amazónico aquí analizado, las relaciones de poder informales se manifiestan de manera sutil pero persistente. Estas relaciones trascienden marcadores como el género, la antigüedad, las redes de confianza, las alianzas internas y las formas simbólicas de reconocimiento. Las mujeres policías, incluso ocupando cargos con autoridad legal, pueden experimentar situaciones en las que su legitimidad funcional se ve comprometida por la resistencia velada, los silencios, los interrogatorios indirectos y las prácticas de exclusión simbólica. Estas experiencias revelan que el ejercicio de la autoridad femenina, en ciertas circunstancias, depende no solo de la disposición legal del cargo, sino también del reconocimiento institucional y relacional de dicha autoridad en la vida cotidiana de la institución (Cruz, 2023; Locatelli et al., 2013).

El problema central que aborda este artículo radica, por lo tanto, en la distancia entre el poder formal, legitimado por la ley, el cargo y la función, y el poder informal, sustentado por los lazos interpersonales, las subjetividades, las tradiciones institucionales y las culturas organizacionales. La ausencia de una reflexión crítica sobre estos mecanismos contribuye a la naturalización de prácticas que pueden afectar el bienestar de las profesionales, debilitar el reconocimiento del liderazgo femenino y comprometer la construcción de entornos institucionales más democráticos, transparentes y colaborativos.

La justificación de este estudio reside en la necesidad de visibilizar relaciones veladas que, si bien no aparecen en documentos oficiales, interfieren concretamente en la experiencia profesional de las mujeres en puestos de liderazgo en la seguridad pública. Al situar el análisis en Brasil, en la región amazónica, y específicamente en el estado de

Amazonas, el artículo busca contribuir al debate internacional sobre género, poder, cultura organizacional e instituciones policiales, demostrando cómo estas dinámicas adquieren sus propios contornos en realidades periféricas territorialmente complejas y marcadas por desigualdades estructurales. El objetivo general de este artículo es reflexionar sobre las manifestaciones de jerarquía oculta en la Policía Civil del estado de Amazonas, a partir de experiencias personales y compartidas por tres mujeres policías delegadas. Específicamente, busca identificar situaciones en las que el poder informal ejerce presión o prevalece sobre el poder formal en el entorno policial; analizar el impacto de estas dinámicas en el desempeño profesional de las mujeres policías delegadas; y contribuir al debate sobre prácticas institucionales más éticas, equitativas, transparentes y acogedoras en el ámbito de la seguridad pública brasileña.

Desde una perspectiva teórica, el estudio adopta un enfoque crítico y reflexivo, orientado a comprender las

relaciones entre poder simbólico, género, autoridad y cultura institucional. Se moviliza la categoría de jerarquía oculta para comprender las prácticas no formalizadas que producen efectos concretos en el reconocimiento, la legitimidad y la circulación del poder dentro de la institución. Para abordar esta categoría, el artículo se basa en Dias y Rosa (2014) y King (2005). Para comprender las formas de subordinación de las mujeres, se utiliza la obra de Denich (1979). En cuanto, al poder simbólico, la autoridad y la legitimidad, el análisis se basa en Bourdieu (1998).

La metodología adoptada es cualitativa, fundamentada en la autoetnografía analítica, una modalidad que articula narrativas personales y experiencia situada, junto con la reflexión teórica crítica (en este estudio, por parte de una de las autoras, quien trabaja como delegada). Esta elección metodológica se justifica porque el artículo busca comprender las dimensiones culturales, institucionales y subjetivas que impregnan la

experiencia profesional de las mujeres dentro de la Policía Civil. La autoetnografía permite tomar la experiencia de una de las autoras, también funcionaria de la institución investigada, como punto de partida analítico, sin perder el diálogo con otras narrativas y con el marco teórico (Ellis et al., 2011; Chang, 2008).

En este contexto, la autoetnografía posibilita un doble movimiento: por un lado, la construcción de una narrativa situada basada en la experiencia de una de las autoras dentro de la Policía Civil; por otro lado, el estudio implicó escuchar y articular tres narrativas de mujeres policías que trabajan en diferentes unidades del estado de Amazonas. Las entrevistadas fueron seleccionadas según criterios de conveniencia y confianza, considerando su relación previa con una de las investigadoras, su disposición a compartir sus experiencias y su aceptación de participar de forma voluntaria y confidencial, sin identificación personal ni profesional.

Se trata, por lo tanto, de un estudio autoetnográfico, descriptivo y reflexivo

que combina el relato personal de una de las autoras con los testimonios de otras mujeres miembros de la institución. El objetivo no es generar generalizaciones estadísticas sobre la Policía Civil brasileña en su conjunto, ni sobre todas las unidades de la federación. El propósito es interpretar, de forma contextualizada, experiencias profesionales en el estado de Amazonas, valorando la subjetividad, la narrativa y la reflexividad como vías legítimas para la producción de conocimiento científico (Chang, 2008).

El estudio también presenta características de un informe de experiencia colectiva, ya que las narrativas de las tres delegadas amplían, complementan y desafían la percepción de los investigadores. La recopilación de estos relatos conforma un mosaico interpretativo sobre las formas invisibles de autoridad, subordinación, resistencia y reconocimiento presentes en la vida institucional cotidiana. Esta estrategia nos permite comprender cómo ciertas prácticas informales, aunque no estén registradas oficialmente, producen

efectos en el desempeño profesional, la autoestima institucional, el sentido de pertenencia y el ejercicio de la autoridad femenina.

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante entrevistas narrativas no estructuradas, realizadas en persona en horarios previamente acordados con las participantes. Cada entrevista duró un promedio de 40 a 60 minutos y siguió un guion guía con preguntas abiertas, diseñadas para fomentar la libre expresión de experiencias, percepciones sobre las relaciones de poder, desafíos en el ejercicio de la autoridad y situaciones marcadas por tensiones simbólicas o informales

Las preguntas abordaron temas como: percepción de la existencia de jerarquías informales dentro de la Policía Civil; situaciones de resistencia, deslegitimación o cuestionamiento de la autoridad femenina; estrategias utilizadas para confrontar o eludir formas veladas de poder; Reflexiones sobre género, reconocimiento y pertenencia en la cultura institucional; y expectativas de

cambio en el entorno profesional. No se realizaron grabaciones para preservar la confidencialidad, la espontaneidad de los discursos y la seguridad de los participantes. Los relatos se registraron en un cuaderno de campo inmediatamente después de cada conversación, conservando el contenido narrativo y los fragmentos más significativos, sin identificación personal, funcional o territorial específica que pudiera exponer a los interlocutores.

El análisis de datos siguió la técnica de análisis de contenido temático, según Bardin (2016), en diálogo con el enfoque autoetnográfico propuesto por Ellis et al. (2011). A partir de los relatos, se identificaron categorías emergentes que revelaron patrones, tensiones, contradicciones y elementos culturales recurrentes en las experiencias narradas. Las categorías se organizaron en tres ejes principales: poder simbólico y jerarquía informal; género e invisibilidad institucional; resistencia, estrategias y redes de apoyo.

Estas categorías se interpretaron a la luz de la literatura sobre cultura organizacional, poder simbólico, desigualdad de género e instituciones de seguridad pública. La interrelación entre la experiencia personal, las narrativas compartidas y los fundamentos teóricos permitió construir una lectura crítica del fenómeno investigado, sin reducir el análisis a una denuncia individualizada o una descalificación institucional. Por el contrario, el estudio busca contribuir al fortalecimiento ético y democrático de la Policía Civil, reconociendo su relevancia para la justicia y la protección de los derechos en Brasil.

Las consideraciones éticas de este estudio tienen en cuenta que la investigación consiste en informes de experiencias profesionales compartidas entre pares, sin intervención experimental, sin identificación de los participantes y sin la recopilación de datos sensibles que permitieran la individualización directa o indirecta. Por este motivo, el trabajo no se presentó al Comité de Ética en Investigación, de conformidad con la

Resolución n.º 510/2016 del Consejo Nacional de Salud, que establece hipótesis de exención para investigaciones que no implican riesgos adicionales para los participantes y que utilizan la información de forma confidencial y no identificable.

Las tres delegadas participantes fueron informadas sobre los objetivos del estudio, aceptaron participar voluntariamente, se les garantizó el anonimato y la confidencialidad, y autorizaron el uso de los informes con fines académicos. Se omitieron las referencias a nombres, unidades, municipios, cargos de liderazgo específicos o cualquier elemento que pudiera permitir la identificación directa o indirecta. De esta manera, el artículo preserva el compromiso ético con las mujeres involucradas, al tiempo que reconoce la relevancia científica e institucional de analizar las relaciones de poder informales que impregnan el trabajo de las mujeres en la Policía Civil brasileña, especialmente en el contexto amazónico del estado de Amazonas.

1. Jerarquía formal e implícita en las fuerzas policiales

Comprender la jerarquía en las instituciones policiales requiere un análisis que trascienda los organigramas y reglamentos. Si bien la estructura formal de la Policía Civil se organiza por rangos, funciones y atribuciones legales, existen dinámicas de poder informales que operan de forma invisible, influyendo en la vida profesional cotidiana, la distribución del prestigio y las relaciones interpersonales.

Estas formas de autoridad no institucionalizadas constituyen lo que la literatura ha denominado jerarquía oculta: una lógica de mando e influencia construida a partir de códigos culturales, vínculos subjetivos, prácticas históricas y disputas simbólicas (Dias; Rosa, 2014; King, 2005). Dichas dinámicas no se registran oficialmente, pero configuran el comportamiento y las oportunidades dentro de la institución, revelando un campo de fuerzas donde se negocian la respetabilidad, la legitimidad y el acceso.

Denich (1979) parte de la premisa de que la subordinación de las mujeres no es un fenómeno universal, sino que tiene sus raíces en contextos históricos y estructuras de clase que configuran las relaciones sociales. Dentro de las instituciones públicas y burocráticas, como la Policía Civil, estas estructuras se reproducen a través de prácticas de poder informales que escapan a las normas legales, pero que afectan profundamente el desempeño de las mujeres en el espacio institucional.

1.1 Poder simbólico y legitimidad

Según Pierre Bourdieu (1998), el poder simbólico es el que opera con mayor eficacia precisamente porque es invisible y naturalizado. En el ámbito policial, este poder se manifiesta en la valoración de ciertas trayectorias profesionales, en el prestigio otorgado a determinados estilos de liderazgo y en la exclusión velada de aquellos sujetos que no se ajustan a los patrones tradicionalmente legitimados, especialmente las mujeres y otros grupos históricamente marginados. Como enseña Heilborn:

La naturalización de la dominación masculina se produce a través de mecanismos sutiles y cotidianos que dan forma a las percepciones sociales y refuerzan las desigualdades como si fueran biológicamente inherentes. (Heilborn, 1993, p. 62).

La aceptación o el rechazo simbólico del poder de mando de una figura, incluso si está investida legalmente de autoridad, revela las capas subterráneas de dominación social. La naturalización de la masculinidad como sinónimo de mando y racionalidad termina reforzando la lógica de que la autoridad legítima es, ante todo, masculina; un sesgo que debilita los ideales democráticos e igualitarios de la administración pública.

1.2 Cultura organizacional y resistencia a la diversidad

La cultura organizacional en las instituciones de seguridad pública es un elemento central para comprender la reproducción de estas estructuras

de poder. Según Schein (2010), la cultura de una organización se compone de tres niveles: artefactos (visibles), valores (explícitamente declarados) y supuestos básicos (inconscientes). En la Policía Civil, los artefactos incluyen uniformes, rituales y lenguaje técnico; los valores abarcan disciplina, lealtad, fuerza y jerarquía; mientras que los supuestos inconscientes suelen promover la devaluación de la sensibilidad, la escucha empática y el liderazgo colaborativo.

Estos elementos terminan reforzando los estereotipos de género y silenciando las voces disidentes, incluso cuando estas voces ocupan posiciones formales de poder, como la de delegada. De manera velada, el liderazgo femenino se deslegitima mediante una cultura que asocia la competencia y el mando con características tradicionalmente masculinas (Pinto; Melo, 2017).

1.3 El género como marcador de exclusión simbólica

En este contexto, el género se convierte en un marcador crucial para

el análisis de las relaciones de poder invisibles. La inclusión de las mujeres en las carreras policiales en Brasil, aunque formalmente garantizada desde la segunda mitad del siglo XX, aún enfrenta importantes barreras simbólicas. Los estudios muestran que las jefas de policía y otras funcionarias de seguridad pública a menudo necesitan reafirmar continuamente su autoridad, además de lidiar con microagresiones cotidianas, como interrupciones en reuniones, escucha selectiva, invisibilidad de sugerencias y exclusión de redes informales de toma de decisiones (Goulart; Farias, 2021). Estas experiencias no solo revelan la persistencia de la lógica masculina en la ocupación del espacio público, sino que también ponen de relieve los límites de las políticas formales de igualdad de género cuando no van acompañadas de profundas transformaciones culturales. Como señalan Pinto y Melo (2017) y Brasil (2008), las mujeres que ocupan puestos de poder en la seguridad pública enfrentan un doble desafío: demostrar su competencia técnica y romper con los imaginarios que

asocian el liderazgo con la virilidad y la fuerza física.

2. Jerarquía oculta y poder simbólico

Los relatos de experiencias compartidas en este estudio exponen con contundencia la existencia de jerarquías no formalizadas que operan silenciosamente dentro de las instituciones policiales. Esta jerarquía oculta se manifiesta en forma de dinámicas de poder simbólicas que desacreditan, minimizan o ignoran el liderazgo femenino, incluso cuando está formalmente establecido. El concepto de "violencia simbólica" de Bourdieu (1998) es fundamental para comprender dichas manifestaciones: se refiere a mecanismos de dominación sutiles, naturalizados y a menudo imperceptibles que mantienen y reproducen estructuras de poder excluyentes.

En el primer relato, durante una operación policial, la delegada relata:

Simplemente empezó a delegar tareas, a organizar los coches, a decidir las entradas. En ningún momento me miró ni me

preguntó mi opinión. Yo estaba allí, pero era como si no lo estuviera.

A pesar de ocupar el mismo cargo y tener las mismas responsabilidades que el delegado masculino, su autoridad se volvió invisible. Esta dinámica pone de relieve lo que Bourdieu y Wacquant (1992) denominan estructuras estructurantes, es decir, disposiciones internalizadas que organizan tanto la percepción como la acción de los individuos dentro del campo social: disposiciones sociales internalizadas que dan forma a los comportamientos y legitiman las desigualdades. El relato también revela una práctica de silenciamiento simbólico, que ignora el conocimiento técnico y la experiencia acumulada de la profesional, relegando su desempeño a un papel secundario.

En el segundo relato, una reunión de planificación coordinada por una delegada es apropiada simbólicamente por un delegado masculino presente. La delegada informa:

Cuando hablé, nadie reaccionó. Pero cuando él repitió lo que acababa de decir con otras palabras, hubo asentimientos, halagos, incluso comentarios. Era como si mis palabras solo tuvieran sentido cuando salían de su boca.

Esto ilustra el proceso de "interrupción de la autoridad", un fenómeno común en el liderazgo femenino en espacios marcadamente masculinos (Meyerson; Fletcher, 2000). También se observa una forma de "reconocimiento mediado", en la que la legitimidad de un liderazgo solo se valida cuando cuenta con el respaldo de un hombre.

Heilborn (1993) sostiene que la distinción entre masculino y femenino no es meramente una diferenciación, sino una organización simbólica que otorga mayor valor a lo masculino, estableciendo una relación de abarcador y abarcado. Esta jerarquía se construye culturalmente y se manifiesta en diversas esferas sociales, influyendo en la percepción y el rol de los géneros en la sociedad. Heilborn destaca que esta estructura

simbólica perpetúa las desigualdades y limita la plena participación de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones. Comprender esta dinámica es esencial para promover cambios orientados a la igualdad de género y la deconstrucción de los patrones jerárquicos culturalmente establecidos.

Estos relatos reflejan patrones identificados en investigaciones sobre género y liderazgo organizacional, que señalan la existencia de barreras simbólicas y culturales que obstaculizan la plena legitimidad del liderazgo femenino (Eagly; Carli, 2007). El silenciamiento y la invisibilidad son estrategias simbólicas que reproducen las desigualdades de género en el entorno profesional, reforzando la dominación masculina incluso ante la formalización de la autoridad femenina (Acker, 2006). Como argumentan Dias et al. (2022), estas prácticas mantienen la hegemonía masculina mediante sutiles procesos de exclusión y deslegitimación, que se manifiestan a diario.

Además, el fenómeno del reconocimiento mediado tiene implicaciones directas para la construcción de la autoridad femenina, indicando que el pleno reconocimiento del liderazgo femenino a menudo depende de la validación masculina, lo que pone de manifiesto un sesgo estructural que privilegia las expresiones de poder masculinas (Miltersteiner et al., 2020). Este patrón también se refleja en estudios sobre las interacciones de género en entornos profesionales, que destacan el impacto de la cultura organizacional en el mantenimiento de la desigualdad y la resistencia al liderazgo femenino (Hryniewicz; Vianna, 2018).

2.1 Cultura organizacional, género y masculinidad hegemónica

La cultura organizacional de las fuerzas policiales, incluso hoy en día, está marcada por normas, valores y prácticas que refuerzan la masculinidad hegemónica (Connell; Messerschmidt, 2005). Esta masculinidad se proyecta como el ideal de comportamiento y competencia en el ámbito de la seguridad pública. El mando, la

valentía, la autoridad y la asertividad se asocian frecuentemente con lo masculino, mientras que la empatía, el diálogo y la escucha se devalúan, atribuyéndose a menudo a lo femenino como signos de fragilidad.

La asimetría entre los sexos se naturaliza culturalmente mediante la repetición de patrones y normas que otorgan centralidad a lo masculino y complementariedad a lo femenino. Heilborn (1993) destaca que la desigualdad no es biológica, sino cultural, y se reproduce constantemente.

En los relatos, se observa que la autoridad femenina suele estar mediada o traducida por un interlocutor masculino para ser aceptada. Este fenómeno es resultado directo de la cultura institucional que asocia la legitimidad de la autoridad con la figura masculina, incluso en espacios que buscan promover la equidad. La repetición de estos comportamientos naturaliza la desigualdad, compromete la autonomía de las mujeres en el ejercicio de su función y empobrece la capacidad institucional para la

innovación, al marginar las diferentes perspectivas.

Autores como Acker (1990) y Britton (2000) destacan que las instituciones organizadas según una lógica burocrática aparentemente neutral tienden a reproducir las desigualdades de género a través de rutinas, patrones de comunicación y criterios de evaluación que favorecen a los hombres. En el caso de la policía, estas rutinas se expresan tanto en la operación práctica como en la organización simbólica de roles. Es posible identificar lo que Acker denomina "regímenes de desigualdad", es decir, sistemas complejos que articulan clase, raza y género en la reproducción de jerarquías institucionales.

Además, diversos estudios indican que la cultura policial brasileña refuerza la asociación entre atributos como la fuerza, el coraje y la virilidad con lo masculino, al tiempo que delega funciones administrativas o de cuidado a las mujeres, perpetuando así la división sexual del trabajo y limitando la participación femenina en actividades operativas (Grisoski,

2022). Esta segregación ocupacional pone de manifiesto la persistencia de estereotipos de género que devalúan la contribución de las mujeres en las fuerzas de seguridad.

Asimismo, los estudios señalan que la presencia femenina en las instituciones policiales, si bien creciente, aún enfrenta resistencia estructural y simbólica que dificulta la plena integración y el reconocimiento de las mujeres en puestos de liderazgo y en roles tradicionalmente masculinos. Mantener una cultura organizacional que privilegia la masculinidad hegemónica no solo margina a las mujeres, sino que también impide la construcción de un sistema de seguridad pública más inclusivo y eficaz (Souza et al., 2007).

3. Género, legitimidad y la construcción del mando

Otro aspecto importante se refiere a cómo se construye y percibe la legitimidad del liderazgo en el entorno policial. El liderazgo femenino se enfrenta a un doble desafío: demostrar su competencia técnica y, al mismo tiempo, romper con las expectativas

de género que configuran los criterios de legitimidad. Como señala Joan Acker (2006), la feminidad suele considerarse incompatible con los puestos de autoridad en espacios tradicionalmente masculinos.

En los testimonios, se observa que la autoridad de una delegada, aun cuando esté técnicamente preparada e institucionalmente prevista, se pone en entredicho o necesita ser corroborada por una figura masculina. Esta «validación masculina» funciona como un respaldo simbólico a la aceptación del liderazgo, mermando la autonomía de la mujer y reforzando los roles de género, lo que influye negativamente en las expectativas de las futuras generaciones de policías, quienes internalizan estas dinámicas como algo natural. La delegada se lamenta:

Es como si siempre necesitara un traductor masculino para que me tomen en serio. Mi placa dice "jefe de comisaría", pero mi género tiene más peso que mi cargo.

Este fenómeno tiene consecuencias directas en la autoestima, el desempeño y la permanencia de las mujeres en la carrera policial, como señalan Goulart y Faria (2022). La sensación de vigilancia constante, juicio y exclusión genera un entorno hostil y desalentador que impacta directamente la salud mental y la motivación de estas profesionales. Esta dinámica también contribuye al fenómeno conocido como "techo de cristal", en el que las mujeres encuentran obstáculos invisibles para el ascenso jerárquico, incluso cuando poseen méritos y cualificaciones equivalentes.

3.1 Estrategias de resistencia y reconfiguración institucional

A pesar de los desafíos, las delegadas entrevistadas señalan estrategias de adaptación y resistencia. Entre ellas se encuentran la inversión continua en capacitación técnica, la creación de redes de apoyo entre las mujeres policías, el uso de instrumentos legales para garantizar sus derechos y la denuncia de situaciones discriminatorias como forma de

concienciación. Una de ellas comparte:

Hoy, cuando me ignoran en una reunión, interrumpo y digo: 'Ya presenté esta idea'. He aprendido a no aceptar la invisibilización como norma.

Transformar la cultura organizacional de la Policía Civil requiere más que garantizar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Es necesario desnaturalizar prácticas, revisar protocolos, incorporar capacitación en género y, sobre todo, crear espacios seguros y legítimos para el ejercicio de la autoridad femenina. El cambio debe ser estructural, simbólico y relacional. Además, es urgente considerar políticas públicas orientadas a la equidad de género en las fuerzas de seguridad, que incluyan indicadores de seguimiento, mecanismos de rendición de cuentas y procesos continuos de escucha e participación de las mujeres policías.

Los testimonios analizados en este estudio revelan la complejidad de las barreras simbólicas que enfrentan las mujeres en puestos de mando en la

Policía Civil. La persistencia de estructuras de poder invisibles, sumada a una cultura organizacional aún marcada por patrones masculinos, exige acciones institucionales continuas. Futuros estudios pueden profundizar en las intersecciones entre género, raza y regionalidad en las carreras policiales, así como evaluar el impacto de las políticas de equidad en las trayectorias profesionales y personales de las mujeres policías.

Conclusión

Las reflexiones desarrolladas en este artículo, basadas en un enfoque autoetnográfico, permitieron destacar aspectos poco discutidos, pero profundamente presentes en la vida cotidiana de la Policía Civil: las dinámicas de poder informal que a menudo coexisten con las estructuras formales e influyen directamente en la experiencia de sus agentes. Lejos de ser una crítica deslegitimadora de la institución, este estudio parte de un sentimiento de pertenencia y un compromiso ético con el fortalecimiento de la propia Policía Civil, reconociendo sus avances, su importancia histórica y su misión

fundamental en la defensa de los derechos y garantías constitucionales.

Las experiencias compartidas por tres mujeres delegadas revelan que el trabajo policial se ve atravesado no solo por desafíos operacionales, sino también por relaciones simbólicas y subjetivas que a veces dificultan la plena realización de la autoridad conferida por el cargo. Las redes de poder informales, las alianzas tácitas, las disputas silenciosas y las percepciones culturales —especialmente aquellas influenciadas por marcadores como el género y la antigüedad— conforman un trasfondo que influye en las decisiones, las interacciones y el sentimiento de pertenencia. Sin embargo, es importante enfatizar que dichas dinámicas no niegan el poder transformador de la institución ni comprometen su legitimidad. Por el contrario, reconocer estas capas invisibles es un paso fundamental para mejorar las prácticas internas, promover una cultura organizacional

más transparente y acogedora, y fortalecer los lazos de confianza entre sus miembros. Escuchar activamente las experiencias de los profesionales —especialmente de las mujeres en puestos de liderazgo— debe entenderse como un instrumento de gestión cualificada, y no como una amenaza a la jerarquía o la disciplina institucional.

Finalmente, se reafirma que la intención de este trabajo es contribuir a una reflexión crítica y respetuosa sobre las complejidades del trabajo policial, reconociendo que la construcción de entornos más justos, saludables y colaborativos es un esfuerzo colectivo que beneficia a todos los que conforman la institución. Al visibilizar los aspectos invisibles de la experiencia profesional, este artículo busca conectar con la tradición de la Policía Civil de compromiso con la legalidad, la justicia y la dignidad humana, contribuyendo a su mejora continua y fortalecimiento institucional.

Referencias:

- ACKER, J. Hierarchies, (1990). Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139–158.
- ACKER, J. (200). *Class Questions: Feminist Answers*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- BOURDIEU, P. (1998). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BOURDIEU, P. (1998). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- BRASIL, G. (2008). *Face feminina da Polícia Civil: gênero, hierarquia*. Fortaleza: EdUECE.
- BRITTON, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender & Society*, v. 14, n. 3, p. 418–434.
- CHANG, H. (2008). *Autoethnography as Method*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- CONNELL, R. W.; MESSERSCHMIDT, J. W. (2005). Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. *Gender & Society*, v. 19, n. 6, p. 829–859.
- CRUZ, J. (2023). Realidades silenciadas: o desafio cotidiano de trabalho das mulheres policiais em dois fatores. *Fonte Segura – Múltiplas Vozes*, 15 mar.. Disponível em: <https://fontesegura.forumseguranca.org.br/realidades-silenciadas-o-desafio-cotidiano-de-trabalho-das-mulheres-policiais-em-dois-fatores/>. Acesso em: 20 mai. 2025.
- DENICH, B. (1979). *A mulher nas sociedades de classes*. In: ROSALDO, M.; LAMPHIRE, L. (Org.). *A mulher, a cultura e a sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. p. 245-269.
- EAGLY, A.; CARLI, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

- ELLIS, C.; ADAMS, T. E.; BOCHNER, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, v. 36, n. 4, p. 273-290.
- GOULART, C.; FARIA, J. (2022). As mulheres na polícia: das relações de poder nas transformações da história. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, Florianópolis, Brasil, v. 7, n. 2, p. 23–41.
- GRISOSKI, D. C. (2022). Divisão sexual do trabalho no contexto da Polícia Militar: uma análise no campo da psicodinâmica do trabalho. **Psicologia Revista**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 287–309.
- HEILBORN, M. (1993). Gênero e hierarquia: a costela de Adão revisitada. *Revista Estudos Feministas*, v. 1, n. 1, p. 50–82.
- HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul./set.
- KING, W. (2005). Toward a better understanding of the hierarchical nature of police organizations: Conception and measurement. *Journal of Criminal Justice*, v. 33, n. 1, p. 97-109, jan./fev.
- LOCATELLI, P. et al. (2013) Mulheres na Polícia Civil: um olhar sobre as relações de gênero e identidade. *Gestão Contemporânea*, n. 14, p. 9-34.
- MEYERSON, D. E.; FLETCHER, J. K. A (2000). Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, Jan–Feb.
- MILTERSTEINER, R et al. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 439–454, abr./jun.
- PINTO, R.; MELO, M. (2017). Empoderamento de delegadas: o que os homens pensam sobre isso? *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 9-26.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SOUZA, E. (2007).et al. Sofrimento psíquico entre policiais civis: uma análise sob a ótica de gênero. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 23, n. 1, p. 106-114.

TURNER, E.; ROWE, M. (2024) Beyond ‘police discretion’: The need for a new conceptual vocabulary. *Theoretical Criminology*, p. 1–20.