



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÍRIS ALVES MIRANDA NEGRÃO**

**LIDERANÇA FEMININA NA POLÍCIA MILITAR: um estudo na Região Norte do  
Brasil**

**BELÉM  
2024**

ÍRIS ALVES MIRANDA NEGRÃO

**LIDERANÇA FEMININA NA POLÍCIA MILITAR: um estudo na Região Norte do  
Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Desempenho Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Poletto

BELÉM  
2024

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará**  
**Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

---

N3851 Negrão, Íris Alves Miranda.  
Liderança feminina na Polícia Militar : um estudo na Região Norte do Brasil / Íris Alves Miranda Negrão. — 2024.  
42 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Poletto  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós- Graduação em Administração, Belém, 2024.

1. liderança feminina. 2. segurança pública. 3. Liderança compartilhada. 4. polícia militar da região norte. I. Título.

CDD 351

---

ÍRIS ALVES MIRANDA NEGRÃO

**LIDERANÇA FEMININA NA POLÍCIA MILITAR: um estudo na Região Norte do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAD, do Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Desempenho Organizacional.

Data da aprovação: 03/12/2024

Conceito: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Thiago Poletto – Orientador  
Universidade Federal do Pará  
Presidente da Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Marinalva Cardoso Maciel  
Universidade Federal do Pará  
Membro Interno

---

Profa. Dra. Daniela Ribeiro de Oliveira  
Universidade Federal do Pará  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Itamar Rogério Pereira Gaudêncio  
Escola Superior Madre Celeste/Tenente Coronel da Polícia Militar do Pará  
Membro Externo

Às mulheres líderes que encontrei ao longo da minha pesquisa, cuja força e determinação me inspiram a promover a liderança feminina em todos os espaços. À memória da minha avó Maria Emília, exemplo de liderança e coragem, que me ensinou a enfrentar adversidades com dignidade e a nunca desistir dos meus sonhos, deixando um legado de inspiração e força que continua a guiar minhas ações e escolhas.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar, primeiramente, minha mais profunda gratidão a Deus, fonte de sabedoria, força e serenidade. A minha amada família - a minha mãe Sebastiana, por semear em mim os valores da educação e do esforço contínuo; a minha tia Lucila por sempre estar ao meu lado; ao meu esposo João Valbene, minha gratidão por estar ao meu lado em cada passo desta jornada; e as minhas filhas, Talita e Ana, as quais, mesmo em sua tenra idade, foram e sempre serão meu alento e minha inspiração.

Ao meu orientador, prof. Dr. Thiago Poletto, dedico um agradecimento singular, permeado de admiração e respeito. Sua orientação sábia e seu incentivo incansável foram luzes no caminho que trilhei. Obrigada por inspirar minha trajetória e ser exemplo que levo comigo para o futuro.

À comissão examinadora - Profa. Dra. Marinalva Maciel, Profa. Dra. Daniela Ribeiro e Prof. Dr. Itamar Gaudêncio - expresso minha sincera gratidão pelo tempo e pela dedicação ao avaliarem este trabalho.

Agradeço à Polícia Militar, em especial ao Comandante Geral, Cel. Dilson Júnior, Cel. Ariel, Cel. Guimarães e Ten. Cel Itamar Gaudêncio, cuja abertura e apoio institucional tornaram possível a realização desta pesquisa. A autorização concedida reflete o compromisso com o avanço do conhecimento e com o estudo das realidades internas que compõem a corporação.

Expresso também meu profundo reconhecimento às oficiais femininas que, com autenticidade, participaram das entrevistas, compartilhando suas experiências e vivências. Suas histórias e contribuições foram o alicerce deste trabalho, pois, sem a confiança e a disponibilidade de cada uma, este estudo jamais teria alcançado a profundidade e a relevância que possui.

Dedico este trabalho aos amigos Edna Farage, Ivaldo Ledo, Nazaré Nascimento e Paulo Araújo, cuja confiança foi fundamental para que eu pudesse conciliar os estudos com minhas responsabilidades profissionais. Minha gratidão se estende aos estimados colegas de trabalho Altieri, Ana Flávia, Ana Tereza, Arthur, Ellen, Maxwell, Nayane, Regiane, Renato (*in memoriam*), Rita, Sandra, Victor e Wanda, cuja compreensão e apoio revelaram-se fundamentais ao longo deste processo.

Aos meus amigos de mestrado, Antônio, Crys, Gilmar, Jacinto, Karla, Lilaine, Najla, Nilda e Victor. Foi um privilégio dividir essa experiência com pessoas tão dedicadas e especiais. Obrigada por fazerem parte dessa etapa tão importante da minha vida.

“Os resultados organizacionais e individuais são comumente atribuídos, pelo menos em parte, à liderança ou à sua ausência” (Schafer, 2010).

## RESUMO

Esta dissertação investiga a liderança feminina na Polícia Militar da Região Norte do Brasil. O objetivo do estudo é compreender as novas competências desenvolvidas por mulheres em posições de liderança nessa instituição, com foco na liderança compartilhada. A metodologia utilizada é qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com 24 mulheres líderes da polícia, selecionadas por sua experiência e relevância para o tema. O estudo utilizou o software MAXQDA 24.6 para análise de dados. A análise dos dados contou com uma abordagem temática, identificando categorias relacionadas às práticas de liderança feminina, como coragem, confiança, competitividade, controle, compaixão, comprometimento, criatividade e carisma. Os resultados indicam que as mulheres policiais possuem habilidades únicas, como empatia e resiliência, que promovem uma cultura de liderança compartilhada. O estudo conclui que a integração dessas competências pode melhorar tanto o serviço à comunidade quanto o ambiente de trabalho nas forças de segurança, além de contribuir para a literatura sobre liderança policial ao oferecer uma nova perspectiva sobre a influência das características femininas nas organizações de segurança pública.

**Palavras-chaves:** liderança feminina; segurança pública; liderança compartilhada; polícia militar da região norte.

## ABSTRACT

This dissertation investigates female leadership in the Military Police of the Northern Region of Brazil. The aim of the study is to understand the new competencies developed by women in leadership positions within this institution, with a focus on shared leadership. The methodology employed is qualitative, based on semistructured interviews with 24 female police leaders selected for their experience and relevance to the topic. The study utilized MAXQDA 24.6 for data analysis, following a thematic approach that identified categories related to female leadership practices, such as courage, confidence, competitiveness, control, compassion, commitment, creativity, and charisma. The results indicate that female police officers possess unique skills, such as empathy and resilience, which foster a culture of shared leadership. The study concludes that integrating these competencies can enhance both community service and the work environment in security forces, while also contributing to the literature on police leadership by offering a new perspective on the influence of feminine characteristics in public security organizations.

**Keywords:** female leadership; public safety; shared leadership; military police of the northern region.

## LISTA DE FIGURAS E MAPA

Figura 1 – Estrutura dos 8Cs para a Liderança das Mulheres na Polícia .....	16
Mapa 1 – Unidades Operacionais de Polícia Ostensiva .....	18
Figura 2 – Nuvem de Palavras: Liderança Feminina na Polícia .....	22
Figura 3 – Nuvem de Código: Liderança Feminina na Polícia .....	22

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Teoria da Liderança .....	14
Quadro 2 – Questionário Semiestruturado para Liderança Feminina na Polícia.....	17
Tabela 1 – Perfil das Mulheres Policiais .....	21
Tabela 2 – Análise de Frequência: Liderança Feminina na Polícia .....	23
Quadro 3 – O processo de abstração de dados .....	24

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA POLICIAL</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>Liderança Feminina na Polícia</b> .....	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	16
<b>3.1</b>	<b>Coleta de Dados</b> .....	16
<b>3.2</b>	<b>Participantes da Pesquisa</b> .....	18
<b>3.3</b>	<b>Análise de Dados</b> .....	19
<b>3.4</b>	<b>Validade e Confiabilidade da Pesquisa</b> .....	19
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	21
<b>4.1</b>	<b>Categorias de Liderança Feminina</b> .....	24
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	31
<b>5.1</b>	<b>Implicações Teóricas e Práticas</b> .....	32
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

O policiamento ostensivo e a manutenção da ordem no Brasil são realizados pela Polícia Militar, sendo os governos estaduais representantes da Segurança Pública (Cano, 2006). As mulheres começaram a ingressar nas polícias militares do Brasil em 1955. Esse movimento teve como objetivo transformar a imagem da polícia de uma força repressiva para uma mais preventiva no período pós-ditadura (Pivetta, 2021).

A Polícia Militar do Pará, fundada em 1818, permitiu a entrada de mulheres após a redemocratização em 1982, atribuindo-lhes inicialmente funções preventivas e tarefas femininas tradicionais (Ricci; Gaudêncio; Machado, 2023). As mulheres pioneiras enfrentaram desvalorização sociocultural e limitações de carreira devido à falta de promoções internas e de representação no Estado-Maior (Leite; Nummer; Cardoso, 2018).

Nos países latino-americanos, as mulheres ingressaram na força policial no Chile em 1939, na Argentina em 1978, no Equador em 1977, na Bolívia em 1979, no Uruguai em 1971 e no Paraguai em 1992 (Donadio, 2009). Globalmente, as mulheres começaram a ganhar destaque no policiamento durante as Guerras Mundiais e, na década de 1960, tornaram-se patrulheiras, levantando questões sobre os seus estilos de policiamento e o seu impacto na transformação das organizações policiais (Archbold; Schulz, 2012).

A inclusão da liderança feminina promove a sensibilidade social e a diversidade de gênero nas instituições de segurança pública (Taniguchi *et al.*, 2023). No Brasil, existem 30.590 oficiais<sup>1</sup> homens e 4.912 mulheres (16,05%). Na região Norte, 4.039 oficiais homens e 615 mulheres (15,22%). O Pará conta com 1.000 oficiais homens e 119 mulheres (11,9%). Esses números destacam a sub-representação da liderança feminina nas forças policiais militares do Brasil (Brasil, 2023).

Alcançar posições de liderança na força policial requer uma combinação de competências sociais, técnicas, táticas e interpessoais, juntamente a um forte compromisso com a missão das organizações de segurança pública (Bloksgaard; Prieur, 2021; Maile *et al.*, 2022; Rief *et al.*, 2024). Além disso, a mentoria é essencial para desenvolver as competências políticas e estratégicas para o avanço hierárquico. Mentores influentes fornecem orientação, apoio e insights que ajudam os oficiais a navegar pelas complexidades dos papéis de liderança e a ter sucesso nas suas carreiras (Koehler; Philipps, 2023; Lavender; Todak, 2022; Paoline; Gau, 2024).

---

<sup>1</sup> Policial militar que ocupa posto situado na escala hierárquica de 2º Tenente até Coronel.

A liderança das mulheres no policiamento está a emergir como uma estratégia crucial para alinhar as práticas de segurança pública com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que visa alcançar a igualdade de gênero (Nelson; Piatak, 2021). No entanto, as mulheres enfrentam barreiras, incluindo falta de autoconfiança, sentimentos de não pertencimento e esgotamento policial (Baker *et al.*, 2023). Apesar da identificação de obstáculos como preconceitos e estereótipos, ainda há uma compreensão limitada sobre quais competências são mais eficazes na remoção destes obstáculos à liderança das mulheres no policiamento (Prenzler; Sinclair, 2013).

A liderança é essencial para a eficácia organizacional, mas faltam estudos sobre líderes policiais (Schafer, 2010). A liderança policial deve basear-se em evidências (Martin; Mazerolle, 2015). A inclusão das mulheres na liderança é valorizada (De Moura *et al.*, 2022). Enquanto as mulheres permanecerem uma minoria, isto só poderá mudar quando atingirem uma massa crítica, influenciando a dinâmica organizacional (Silvestri, 2007).

Nesse contexto, para alcançar a integração das mulheres em funções de liderança, é necessário compreender as experiências específicas destas líderes em profissões tradicionalmente dominadas pelos homens, como a polícia (National Institute of Justice – United States, 2019; Pearson-Goff; Herrington, 2014). No Brasil, existem poucos estudos sobre liderança feminina e menos ainda que explorem especificamente as competências de liderança das mulheres policiais. Geograficamente, a lacuna pertence aos estados do norte do país, foco desta pesquisa (Brasil, 2013).

Este estudo visa compreender como as oficiais militares articulam e mobilizam os conceitos de “diferença” e “diversidade”, explorando novas características da liderança policial. A questão de investigação é: Como ocorrem as mudanças institucionais nos estilos de liderança na polícia e de que forma as novas características contribuem para o desenvolvimento de práticas de liderança mais inclusivas? Portanto, este estudo teve como objetivo compreender as novas competências praticadas pelas mulheres, particularmente nas instituições da Polícia Militar da Região Norte do Brasil.

O restante do estudo está organizado da seguinte forma: A Seção 2 aborda a literatura relevante sobre a liderança feminina na polícia. A Seção 3 descreve os dados amostrais e a metodologia empregada. Os resultados são detalhados na Seção 4, enquanto as discussões e os achados empíricos, incluindo implicações teóricas e práticas, estão na Seção 5 e na conclusão.

## 2 LIDERANÇA POLICIAL

A investigação sobre a liderança policial revela que os líderes empregam uma variedade de estilos para além do autocrático, com os subordinados favorecendo abordagens mais solidárias e participativas (Schafer, 2010). A liderança eficaz é, muitas vezes, vista como um domínio masculino (Gregory, 2023; Silvestri, 2006), levando as mulheres a adotarem traços masculinos para obterem aceitação (Eagly; Carli, 2007; Kellerman; Rhode, 2007). As mulheres líderes na força policial concentram-se na empatia, na capacidade de combater a corrupção e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo (Haake, 2018; Huber; Gunderson, 2022).

No policiamento, os líderes transformacionais inspiram e motivam as suas equipes mediante a uma visão partilhada, incentivam a inovação e priorizam o desenvolvimento pessoal e profissional dos Policiais (Alsuwaidi; Mansor, 2022; Smirnov *et al.*, 2019). Conforme destacado no Quadro 1, quatro teorias principais de liderança são proeminentes na liderança policial.

**Quadro 1** – Teoria da Liderança

Teoria da Liderança	Descrição	Aplicação	Autores
Liderança Autocrática	Refere-se a um modelo de gestão no qual o líder tem a palavra final sobre tudo e tende a não considerar opiniões divergentes.	Sugere que o estilo de liderança autocrático e “transacional”, que outrora dominou a maioria das organizações, está agora ultrapassado e ineficaz para promover o desenvolvimento ou a mudança a longo prazo. Este estilo representa uma desvantagem em contextos modernos.	(Rast; Hogg; Giessner, 2013) (Avolio; Yamarino, 1990) (Bass, 1990)
Liderança transacional	Enfatiza a supervisão, organização e avaliação do desempenho dos funcionários, oferecendo recompensas pelo trabalho bem executado e impondo penalidades pelo desempenho inadequado.	Os homens, em particular, adotam frequentemente este estilo, aproveitando a posição e autoridade organizacional para manter o controle. A liderança transacional restringi a inovação e a criatividade, uma vez que os subordinados podem concentrar-se apenas em satisfazer as expectativas mínimas exigidas para ganhar recompensas ou evitar punições.	(Silvestri, 2007) (Bass, 1990)
Liderança transformacional	É um estilo de gestão de equipe onde os líderes motivam, inspiram e incentivam a inovação com foco no sucesso do negócio.	Os líderes policiais devem adotar comportamentos de liderança transformacionais, uma vez que a falta destes comportamentos pode prejudicar a motivação, o moral do pessoal e a qualidade do serviço.	(DSW, 2005) (Dobby; Anscombe; Tuffin, 2004) (Baixo, 1990)
Liderança compartilhada	É um estilo de gestão em que a liderança é compartilhada entre os membros do grupo, permitindo que a equipe toda lidere.	Em tempos complexos, a polícia deve ser capaz de responder de forma eficiente e eficaz a situações desafiantes.	(Herrington; Colvin, 2016) (Masal, 2015)

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os líderes transformacionais, que enfatizam a motivação e a inovação, e os líderes partilhados, que dão prioridade à colaboração, são essenciais para responder eficazmente a situações complexas e manter o moral elevado. Estas abordagens garantem que os desafios contemporâneos sejam enfrentados com sucesso, conduzindo a uma força policial mais eficiente e resiliente. O futuro da liderança policial depende da adoção destas diversas perspectivas para superar com sucesso os desafios contemporâneos.

## **2.1 Liderança Feminina na Polícia**

A liderança feminina na polícia desafia os paradigmas tradicionais e contribui para a transformação das práticas organizacionais, criando assim um impacto social interno na segurança pública (Kim; Gerber, 2019). Evidências robustas de estudos realizados em países desenvolvidos apoiam estes efeitos. As mulheres policiais estão contribuindo para definição dos papéis de gênero dentro da força policial, distinguindo-se dos seus homólogos masculinos e adotando uma abordagem mais colaborativa ao policiamento (Rabe-Hemp, 2009). Prenzler e Sinclair (2013) apresentam uma análise internacional que destaca o estatuto e a influência das mulheres nas forças policiais em todo o mundo. Além disso, a investigação de Barnes *et al.* (2017) indica que a presença de mulheres em posições de liderança está associada à redução de reclamações e má conduta.

Na América Central e do Sul, as mulheres enfrentam barreiras culturais e estereótipos de gênero que impedem os seus papéis de liderança (Alan *et al.*, 2020). Os estilos de liderança das mulheres, caracterizados pela colaboração e transformação, contrastam com as abordagens transacionais habitualmente observadas nos homólogos masculinos (Tremmel; Wahl, 2023). Carrington *et al.*, (2021) destacam os efeitos positivos das delegacias de polícia lideradas por mulheres na Argentina no combate à violência de gênero. Khosa (2022) explora os desafios que as mulheres sul-africanas enfrentam para alcançar posições de liderança na polícia. Nos EUA, Todak (2023) documenta uma cultura dominada pelos homens que dificulta o avanço das mulheres no policiamento.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, adotamos uma abordagem qualitativa que prioriza a percepção das mulheres oficiais que exercem cargo de liderança na Polícia Militar do Estado do Pará, captando a essência de suas experiências por meio de suas próprias palavras e expressões (Bryman *et al.*, 1996). Para realização desta pesquisa, foi solicitado e obtido o consentimento do Comando Geral da Polícia Militar do Pará, assegurando que todos os procedimentos éticos fossem rigorosamente seguidos. A autorização garantiu que a coleta de dados ocorresse em conformidade com as normas institucionais, respeitando o sigilo e a privacidade dos participantes envolvidos no estudo.

#### 3.1 Coleta de Dados

As perguntas utilizadas na entrevista semiestruturada foram desenvolvidas pelos pesquisadores e revisadas pelo departamento de educação da Polícia Militar, a partir de uma análise aprofundada da literatura sobre liderança feminina, com foco nas características específicas de liderança compartilhada em contextos policiais que resultaram em (coragem, confiança, competitividade, controle e comprometimento), cada uma dessas dimensões foi abordada e foram alinhadas a estudos e autores relevantes da área.

Um estudo piloto foi realizado entre agosto e setembro de 2023 para refinar as perguntas da entrevista, garantindo clareza e relevância para o contexto da liderança das mulheres na polícia. Através do *feedback* recebido das oficiais nesta fase preliminar, foi possível ajustar e melhorar o formulário para abranger outras dimensões, como a inclusão de *carisma*, *compaixão* e *criatividade*.

**Figura 1** – Estrutura dos 8Cs para a liderança das mulheres na polícia



Fonte: Elaborada pela autora com base nas referências (2024).

O processo de formulação das perguntas buscou que estas estivessem ancoradas em pesquisas anteriores fornecendo, assim, um suporte teórico robusto para a coleta de dados. O Quadro 2 apresenta as perguntas formuladas, juntamente com as referências dos autores cujos estudos forneceram as bases teóricas para cada uma delas.

**Quadro 2** - Questionário Semiestruturado para Liderança Feminina na Polícia

<b>8 Cs</b>	<b>Entrevista Semiestruturada</b>	<b>Autores</b>
Coragem	Pode compartilhar uma experiência em que sua coragem foi fundamental para superar um desafio no trabalho?	(Archbold, 2012)
Confiança	Como você incentiva a confiança entre seus colegas e subordinados, especialmente em momentos críticos?	(Legood <i>et al.</i> , 2021)
Competitividade	Pode dar um exemplo de como a competitividade impactou positivamente sua carreira ou equipe?	(Farhan, 2022)
Controle	De que forma o controle emocional e situacional desempenha um papel em sua liderança?	(Lynnyk <i>et al.</i> , 2023)
Compaixão	Como você equilibra compaixão e autoridade ao lidar com situações delicadas tanto internamente quanto com o público?	(He <i>et al.</i> , 2023) (Dobby <i>et al.</i> , 2004) (Santa Maria <i>et al.</i> , 2020)
Comprometimento	Como você incentiva o comprometimento e a dedicação em sua equipe?	(Geer <i>et al.</i> , 2014) (Dick and Metcalke, 2007)
Criatividade	Pode compartilhar um exemplo de como você ou sua equipe utilizaram a criatividade para superar um obstáculo?	(White and Schafer, 2023) (Davis and Bailey, 2018)
Carisma	Como o carisma de líderes policiais femininas contribui para a mudança de percepções culturais e estereótipos de gênero dentro das forças de segurança? Qual é o impacto do carisma na capacidade de uma líder policial feminina para inspirar e motivar sua equipe em situações de alto estresse?	(Bakker and Xanthopoulou, 2013)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

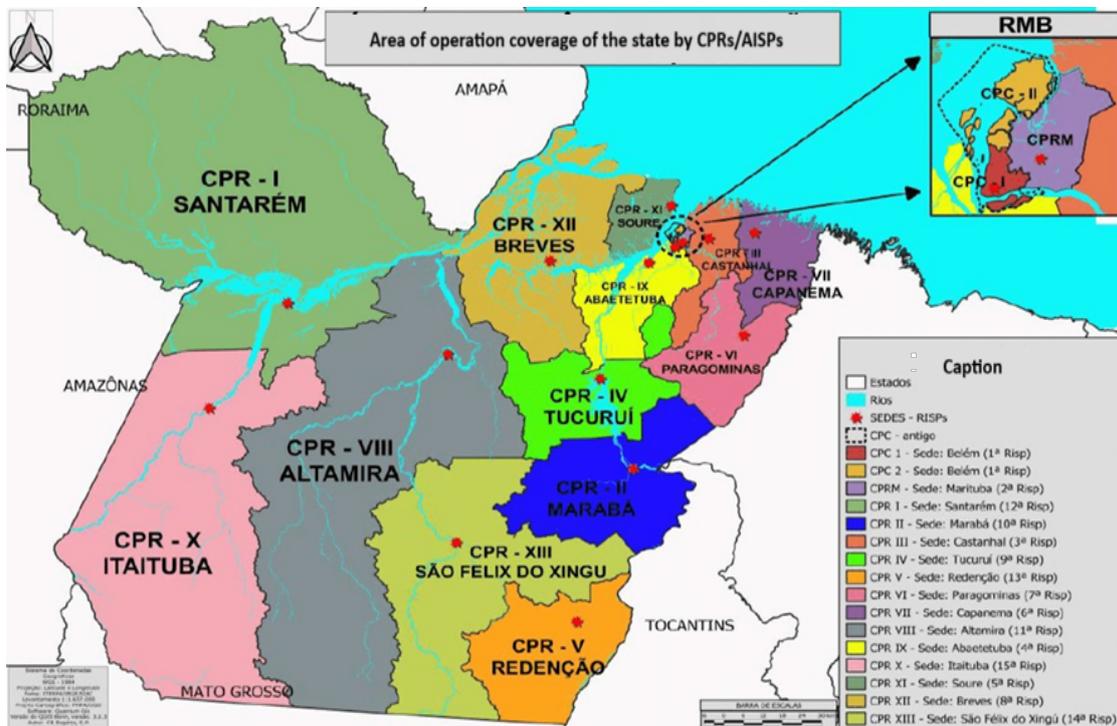
Ao iniciar as entrevistas, foi enfatizado o estrito sigilo das informações. Elaboramos um roteiro semiestruturado, cujos dados coletados foram a) perfil sociodemográfico, b) atuação no serviço público e c) liderança. As entrevistas foram gravadas (mediante autorização), com duração de 20 a 60 minutos, totalizando mais de 30(trinta) horas de gravação. O anonimato foi garantido e os participantes receberam numerações que serão apresentadas na seção de resultados.

### 3.2 Participantes da Pesquisa

Na pesquisa qualitativa, para atingir um grau satisfatório de saturação dos dados, são necessárias entre 12 e 30 entrevistas (Guest; Namey; Chen, 2020; Hennink; Kaiser, 2022; Aldiabat; Le Navenec, 2018). A saturação dos dados foi alcançada quando entrevistas adicionais não revelaram novas informações ou padrões, indicando que a recolha adicional de dados não forneceria informações adicionais relevantes.

Os critérios de amostragem para seleção dos participantes foram baseados na relevância para o estudo, sendo as participantes escolhidas por sua experiência e seu conhecimento relacionado ao tema da pesquisa. Foram incluídas apenas mulheres disponíveis durante o período de recolha de dados e a participação foi voluntária. Após a reunião com os comandantes da Polícia Militar do Estado do Pará, logo em seguida, foram obtidos os registros das policiais, garantindo um banco de dados abrangente e atualizado. Este estudo teve como alvo específico policiais femininas com patentes de 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente Coronel e Coronel. Selecionamos oficiais dos Comandos de Polícia da Capital I e II, CPR I, CPR II, CPR III, CPR VII e CPR XIV, conforme Mapa 1.

**Mapa 1** – Unidades Operacionais de Polícia Ostensiva no Pará



Fonte: Polícia Militar do Pará (2024).

Este estudo permite uma exploração aprofundada da liderança feminina na polícia do Estado do Pará. Neste estudo, foram recolhidos dados de 24 mulheres líderes na polícia, cada uma desempenhando funções diferentes. Utilizando o método de amostragem por critério (Marshall; Rossman; Blanco., 2021), as mulheres foram escolhidas com base no seu nível de responsabilidade e posição, na sua experiência e nos conhecimentos relevantes para a questão de investigação em análise.

### **3.3 Análise de Dados**

Os dados coletados foram categorizados seguindo um processo detalhado de seis fases: (1) familiarização com os dados coletados, leitura e releitura das transcrições das entrevistas para obter uma compreensão aprofundada; (2) geração de códigos iniciais através da identificação de características relevantes no dados; (3) identificação de temas emergentes; (4) revisão e refinamento de temas para garantir que representassem adequadamente os dados; (5) definição e detalhe de temas identificados e (6) compilação e apresentação de resultados (Braun; Clarke, 2006). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e examinadas detalhadamente pelos dois primeiros pesquisadores, visando uma imersão completa nos dados. Optamos por utilizar o software MAXQDA 24.6 para facilitar o gerenciamento e a análise dos dados (Saurabh *et al.*, 2022). Os pesquisadores procederam à codificação completa das transcrições, adotando uma abordagem linha por linha.

### **3.4 Validade e Confiabilidade da Pesquisa**

Esta etapa de validação pelos participantes, conhecida como “verificação de membros”, visa garantir a autenticidade e a precisão das conclusões derivadas dos dados coletados. Para garantir a confiabilidade e o rigor metodológico dos resultados, foi adotada uma análise reflexiva entre as pesquisadoras e as mulheres dirigentes policiais com mais de 15 anos de experiência na função. Além disso, foram registradas observações nos dados coletados quinzenalmente, o que permitiu a reflexão sobre a análise e a interpretação dos dados. Para manter a consistência e a validade dos resultados, foram avaliados os conceitos subjacentes às categorias identificadas, considerando a coesão interna de cada categoria e a sua contribuição para uma compreensão abrangente do tema. Após a identificação e a definição dos temas, foi realizada uma verificação externa: um relatório dos temas identificados foi compartilhado com

cinco líderes policiais femininas que ocupavam cargos de comandante e subcomandante que se ofereceram para validar os dados.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com os participantes presencialmente e virtualmente por meio do software *Google Meeting*, sendo feitas gravações de áudio para garantir a veracidade dos dados coletados. Essas gravações foram transcritas e, para garantir a fidelidade das informações, os pesquisadores revisaram as transcrições ouvindo novamente o áudio.

## 4 RESULTADOS

A seleção dos participantes reflete uma ampla gama de experiências, posições hierárquicas e especializações, conforme mostra a Tabela 1.

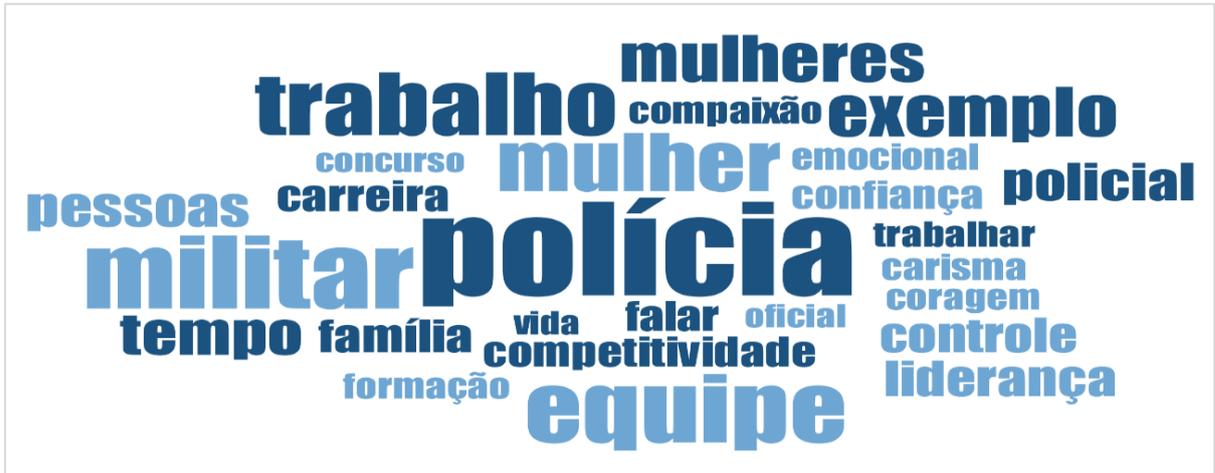
**Tabela 1** – Perfil das Mulheres Policiais

Participantes	Idade	Escolaridade	Cargo	Função	Experiência	Estado civil	Filhos
Policial 1	42	Especialista	Tenente-coronel	Comandante	22 anos	Divorciada	3
Policial 2	35	Especialista	Segundo tenente	Oficial do dia	6 anos	Solteira	0
Policial 3	27	Especialista	Segundo tenente	Chefe de seção	6 anos	Casada	0
Policial 4	38	Especialista	Principal	Subcomandante	15 anos	Divorciada	0
Policial 5	26	Graduação	Segundo tenente	Chefe de seção	2,5 anos	União estável	0
Policial 6	42	Especialista	Principal	Chefe de seção	15 anos	Solteira	3
Policial 7	43	Especialista	Principal	Chefe de seção	16 anos	Casada	1
Policial 8	40	Especialista	Principal	Subcomandante	15 anos	União estável	2
Policial 9	43	Especialista	Tenente-coronel	Chefe	23 anos	Casada	2
Policial 10	43	Especialista	Principal	Chefe	15 anos	Casada	2
Polícia 11	32	Especialista	Segundo tenente	Oficial do dia	6 anos	União estável	0
Polícia 12	39	Especialista	Terceiro sargento	Coordenador	15 anos	Divorciada	1
Policial 13	53	Especialista	Capitão	Gerente	27 anos	Casado	2
Policial 14	31	Especialista	Segundo tenente	Assistente de seção	2 anos	Divorciada	0
Policial 15	41	Mestrado	Principal	Subcomandante	19 anos	Casado	1
Policial 16	47	Mestrado	Coronel	Comandante	25 anos	Casado	2
Policial 17	42	Especialista	Tenente-coronel	Subcomandante	23 anos	Solteira	2
Policial 18	26	Especialista	Segundo tenente	Oficial do dia	2 anos	Casado	0
Policial 19	29	Especialista	Segundo tenente	Chefe	6 anos	União estável	0
Policial 20	51	Especialista	Coronel	Diretor	27 anos	Solteira	0
Policial 21	37	Especialista	Major	Chefe de seção	16 anos	Casada	0
Policial 22	35	Especialista	Terceiro sargento	Auxiliar de seção	16 anos	Solteira	0
Policial 23	43	Graduação	Major	Chefe de seção	15 anos	Casada	3
Policial 24	45	Especialista	Tenente coronel	Chefe de seção	21 anos	Casada	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As entrevistadas destacaram a importância de serem modelos a serem seguidos por outras mulheres e enfatizaram o valor do trabalho em equipe, visto como essencial para o sucesso das operações policiais, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Nuvem de Palavras: Liderança Feminina na Polícia



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Figura 3 destaca os códigos e subcódigos, incluindo: “o papel do gênero na construção de uma nova cultura”, “adaptação contextual” e “humanização no ambiente de trabalho militarizado”.

Figura 3 – Nuvem de Código: Liderança Feminina na Polícia.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A liderança das mulheres na polícia está a promover o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional com ênfase na liderança partilhada e transformacional. Os líderes são

adaptáveis e resilientes, capazes de equilibrar o desempenho profissional com a gestão emocional. Empatia e sensibilidade são características de destaque, criando um ambiente de trabalho mais humanizado. Adicionalmente, existe uma aposta na inovação e na transformação pessoal, incentivando o desenvolvimento contínuo das equipes.

A capacidade de adaptação a diferentes contextos e de demonstração de resiliência também é enfatizada, sugerindo que as mulheres líderes policiais gerem de forma eficaz as mudanças e os desafios, mantendo a estabilidade e o desempenho da equipe. A busca pelo equilíbrio nas ações e a gestão emocional são temas recorrentes, indicando preocupação com o bem-estar emocional e a saúde mental dos líderes e de suas equipes. A ênfase na empatia e na sensibilidade mostra que as líderes femininas estão mais sintonizadas com as necessidades emocionais e pessoais dos membros da equipe.

A Tabela 2 mostra os códigos e subcódigos que ocorrem com mais frequência. Isto sugere que a presença de mulheres em posições de liderança introduz novas perspectivas, práticas e valores que desafiam as normas estabelecidas. O foco na liderança compartilhada e transformacional indica que as mulheres líderes estão a promover estilos de liderança colaborativa e a impulsionar a transformação organizacional, incluindo a capacitação dos membros da equipe e a motivação para objetivos comuns.

**Tabela 2** – Análise de Frequência: Liderança Feminina na Polícia

<b>Códigos e subcódigos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Papel do gênero na construção de uma nova cultura	16	80,00
Adaptação contextual	16	80,00
Humanização do ambiente de trabalho militarizado	15	75,00
Construindo confiança	14	70,00
Liderança compartilhada	14	70,00
Superando limites	13	65,00
Liderança carismática e seu impacto na equipe	13	65,00
Sensação de pertencer	13	65,00
Equilíbrio no desempenho	13	65,00
Gestão de emoções	13	65,00
Empatia profissional	12	60,00
Empoderamento de tropas	12	60,00
Transformação pessoal	12	60,00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 4.1 Categorias de Liderança Feminina

Durante esta pesquisa, a análise das respostas fornecidas levou à extração de 31 códigos distintos. Estes códigos refletem um amplo aspecto de perspectivas e experiências partilhadas pelas participantes e foram meticulosamente organizados em oito categorias distintas para facilitar a análise e a compreensão dos dados. A classificação desses códigos oferece uma visão mais estruturada dos temas abordados pelas entrevistadas, destacando aspectos de experiências e percepções dentro da força policial. A organização e a categorização dos códigos são apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3** – O processo de abstração de dados

Tema	Categorias	Códigos	Subcódigos
Liderança Policial Feminina	Coragem	Superando limites	Transformação Pessoal, Resiliência e Senso de dever e responsabilidade.
	Confiança	Empoderamento de tropas	Liderança Transformacional e Cultura Organizacional.
	Competitividade	Cultura de alto desempenho	Motivação e atuação, Empoderamento feminino através da conquista de espaço e Gestão de pessoas.
	Controle	Gestão de emoções	Liderança transformacional, Tomada de decisão equilibrada e Desenvolvimento de empatia e sensibilidade.
	Compaixão	Equilíbrio no desempenho	Empatia profissional, Prevenção do suicídio como prioridade institucional, Imparcialidade.
	Comprometimento	Liderança Compartilhada	Construindo confiança, sentimento de pertencimento e estratégia de engajamento.
	Criatividade	Abordagem contextual	Abordagem proativa, Compromisso com a inovação, Superação de desafios e liderança compartilhada.
	Carisma	Papel de gênero	Humanização do ambiente militarizado e liderança carismática e seu impacto na equipe.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

##### a) Coragem na liderança policial

As entrevistadas demonstram a coragem e a competência em situações de confronto direto com criminosos e no atendimento a vítimas de violência, desafiando a percepção tradicional de que as mulheres não seriam fortes o suficiente para o trabalho policial. A literatura aponta que, historicamente, as policiais enfrentaram dificuldades de flexibilidade por parte de seus colegas masculinos, que tendem a valorizar a força física e outras características

associadas ao masculino (Archbold, 2012). Foi observado que as mulheres policiais expressam intensamente seus sentimentos relacionados à coragem.

Durante uma troca de tiros, com apenas dois policiais sob meu comando, assumindo a liderança da ação, mesmo depois de ser atingida na perna, mantive a calma e recuei estrategicamente para buscar reforços (Policial 1).

Tive a experiência de capturar um foragido. Foi fundamental coragem e senso de responsabilidade. Mesmo sendo recém-formada como aspirante, não hesitei em me juntar à equipe e assumir a liderança da ação. Enquanto minha equipe ia pelos fundos da casa, entrei sozinha pela frente, consegui manter o controle emocional e agir de forma assertiva (Policial 7).

Fomos acionados para atender uma situação envolvendo um casal, o marido havia esfaqueado a esposa. A vítima estava toda ensanguentada, o que me deixou apreensiva. No entanto, graças à base de conhecimento adquirida durante minha formação na polícia militar, consegui assumir o comando da ocorrência. Essa experiência exigiu coragem, soube manter o controle emocional e dar as instruções à equipe para conduzir a ocorrência (Policial 12).

Mesmo com pouca experiência de rua, eu consegui mostrar para os meus colegas policiais que eu tinha as condições necessárias para enfrentar situações críticas e ajudá-los. Em ocorrências relevantes, como roubos de grande porte, eu pude provar minha capacidade de liderança e de estar junto com a equipe, mesmo sendo uma mulher jovem e com pouco tempo de serviço. Essa coragem e determinação em momentos decisivos foram fundamentais para conquistar a confiança da minha tropa (Policial 21).

As experiências compartilhadas evidenciam como essas líderes, por meio de ações no campo, demonstram habilidades que vão além da força física, como resiliência, empatia e capacidade de tomada de decisão sob pressão. As competências demonstradas pelas mulheres, especialmente a coragem, passam a ser reconhecidas como essenciais para o desempenho da função.

### **b) Confiança na liderança policial**

A autoconfiança no papel de liderar um grupo na polícia é fundamental e manifesta-se na capacidade de tomar decisões sob pressão, mantendo a equipe coesa e focada (Legood *et al.*, 2021). Observou-se que as líderes policiais demonstram essa qualidade ao enfrentar situações imprevisíveis com calma e determinação, inspirando seus subordinados.

Quando me deparo com situações de tensão, procuro transmitir tranquilidade e confiança à minha equipe. Costumo dizer a eles: "Lembrem-se, nós fomos treinados para lidar com essas circunstâncias. Mantenham a calma, vamos conseguir resolver isso juntos". Meu objetivo é resgatar o senso de preparo e capacitação que eles possuem, reforçando que estão aptos a enfrentar os desafios que surgirem (Policial 2).

Em situações críticas, eu procuro incentivar meus colegas e subordinados a se apoderarem do conhecimento e agirem com assertividade e confiança, evitando o medo. Isso é fundamental para o empoderamento da minha tropa, pois quando eles se sentem seguros e confiantes em suas capacidades, conseguem tomar as melhores decisões, mesmo sob pressão (Policial 9).

Eu tenho uma equipe de auxiliares subordinados a mim na minha seção. E uma das coisas que eu sempre procuro fazer é ouvi-los, entender o que eles têm a dizer. Muitos deles têm muito mais tempo de polícia do que eu. Valorizo as experiências e ideias deles, porque isso aumenta a confiança tanto deles em mim, quanto a minha confiança neles. Essa é uma forma de empoderar a minha equipe, de fazer com que eles se sintam valorizados e engajados no nosso trabalho (Policial 13).

A confiança é algo que se constrói aos poucos, dia após dia. Eu procuro incentivar meus subordinados destacando o que cada um faz de melhor. Alguns se motivam mais com elogios, outros com desafios. Mostrar que o trabalho deles é valorizado e reconhecido traz mais confiança e proatividade. Eu vejo que isso faz uma grande diferença no desempenho da equipe (Policial 22).

A confiança é uma competência fundamental na liderança feminina na Polícia Militar, construída através de comportamentos assertivos, incentivo ao uso do conhecimento e conduta ética. Esses aspectos refletem o conceito de liderança transformacional, que inspira confiança e motivação entre os subordinados. Ao promover um ambiente de respeito e valorização, à medida que os líderes fortalecem o vínculo com a equipe, resultando em maior comprometimento e desempenho além do esperado.

### **c) Competitividade na liderança policial**

A competitividade na equipe policial manifesta-se no desejo contínuo de superação e excelência, individual e coletivamente (Farhan, 2022). Na prática, isso se traduz em formação rigorosa, incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional e reconhecimento das conquistas.

Existe um ranking de produtividade. Isso nos motiva a buscar melhores resultados, impactando positivamente a imagem da minha unidade perante o alto comando. Como mulher líder, entendo que preciso me esforçar ainda mais para conquistar espaço e me destacar na instituição. Na gestão da equipe, procuro formas de motivá-los e engajá-los, sem imposição, mas através da conscientização e do meu próprio exemplo (Policial 1).

A competitividade saudável motiva a equipe a ser a melhor para atender a população. Eu incentivo essa competitividade positiva, pois ela empodera a equipe, especialmente as mulheres, que conquistam mais espaços. Essa cultura de alto desempenho, aliada à gestão de pessoas eficiente, gera resultados positivos para a instituição e a sociedade (Policial 9).

O simples fato de nós, mulheres oficiais, estarmos em uma instituição predominantemente masculina, já gera uma certa competitividade. Isso porque, para nós, é uma necessidade constante de estarmos provando nosso valor, conquistando nosso espaço e superando os estereótipos. Sempre que vemos uma mulher fazendo algo que outras não faziam antes, isso nos inspira a também buscar esses espaços e oportunidades (Policial 16).

Bem, a competitividade está muito presente no nosso ambiente de trabalho, especialmente quando se trata das promoções no oficialato. Apesar disso, eu reconheço que, dentro da Polícia Militar, ainda são poucas as mulheres que ocupam funções de comando. Isso acaba gerando uma certa competitividade entre nós, mulheres. Eu observo que, mesmo havendo mulheres extremamente capazes, em algumas situações elas são limitadas em relação às possibilidades de demonstrar tudo o que fazem. Essa realidade desafiadora me impulsiona a me esforçar ainda mais,

demonstrando meu empoderamento e minha capacidade de liderança. Eu acredito que essa competitividade saudável me leva a dar o meu melhor, e isso acaba sendo reconhecido (Policial 23).

#### **d) Controle na liderança policial**

Na prática, o controle na liderança policial significa estabelecer diretrizes claras e manutenção da disciplina. O controle se manifesta na capacidade de tomar decisões assertivas, visando a segurança e o bem-estar da equipe (Lynnyk; Fishbach; Lepach, 2023). Um líder eficaz demonstra controle por meio de ordens sendo exemplo de conduta e profissionalismo.

Eu sempre trabalhei em manter o controle emocional, pois, como mulher, existe aquele estigma de sermos mais frágeis. Preciso saber falar com cada um deles de maneira adequada. Essa capacidade de manter o controle é crucial para exercer a liderança (Policial 12).

Como mulher comandante, eu preciso ter muito mais controle emocional do que os homens. Quando uma mulher toma uma postura enérgica, muitas vezes é vista como histérica, enquanto os homens podem ter reações mais explosivas que não são julgadas da mesma forma. Então, eu preciso estar sempre serena, tomando decisões de forma calma e assertiva, para não ser estereotipada sendo essencial para que eu seja respeitada e seguida (Policial 16).

Como mulher exercendo o cargo de oficial, percebo que existe uma resistência, principalmente dos mais antigos, que me veem como alguém muito jovem e do sexo feminino para estar dando ordens. Então eu tenho que ter muito cuidado, para não ser autoritária, mas ao mesmo tempo conseguir que o serviço seja bem cumprido. Se eu perder o controle emocional, posso piorar a situação (Policial 19).

#### **e) Compaixão na liderança policial**

A compaixão se manifesta na capacidade de compreender as dificuldades enfrentadas pelos membros da equipe, oferecendo apoio emocional e prático. Um líder compassivo reconhece os desafios pessoais e profissionais dos seus subordinados, promovendo uma cultura de cuidado e apoio mútuo (He *et al.*, 2023).

Como mulher, eu tenho uma sensibilidade natural para olhar o lado humano das situações, procuro sempre ter empatia e compreensão pelas dificuldades que meus subordinados enfrentam, pois sei que a profissão não é fácil. Ao mesmo tempo, é preciso manter a imparcialidade e a firmeza necessárias para exercer a autoridade de forma justa e eficaz (Policial 4).

Lidamos com situações que envolvem os maiores valores do ser humano: a liberdade e a vida. Não posso me deixar levar apenas pela emoção, pois isso poderia me fazer cometer injustiças, tanto com a vítima quanto com o acusado. Tenho que ter a capacidade de me colocar no lugar de ambos, entender suas perspectivas, mas ao mesmo tempo manter a imparcialidade e aplicar a justiça da melhor maneira possível (Policial 10).

Na instituição sou reconhecida por ser uma oficial conciliadora. Eu me coloco no lugar da pessoa, porque eu sei o quanto é importante ser respeitada e ouvida. Não gosto de

ser autoritária, de impor as coisas, prefiro ser uma líder que as pessoas admiram e respeitam, do que alguém que é apenas temido (Policial 19).

Também se destacou a necessidade de compaixão com os próprios militares. Um estudo realizado mostra que existe relação entre suicídio em policiais e a falta de apoio institucional, afetando a sensação de desesperança dos policiais (Pereira; Madruga; Kawahala, 2020). Isso ressalta a importância da compaixão na liderança, valorizada pelas policiais femininas.

Conversando com eles em uma instrução à noite, eu falei sobre uma caixinha que tinha da instituição acerca de prevenção ao suicídio. Depois disso, chegou o militar comigo, estava passando por problemas familiares, busquei ver um modo de adequar a escala dele. Não é uma questão de demonstrar fraqueza, mas demonstrar que tem uma pessoa humana lá na frente, em que eles podem compartilhar problemas (Policial 3).

Internamente, com os próprios policiais, ter uma abordagem amigável e compreensiva, buscando entender o que está acontecendo e conduzir a situação da melhor forma (Policial 15).

O líder deve ter compaixão e estar atento aos seus subordinados, pois "se alguém não estiver trabalhando bem e eu passar alguma missão, e ela não conseguir retornar, isso vai atrapalhar o trabalho de toda a minha equipe". Portanto, é importante que o líder saiba decidir em que momento eu preciso olhar com compaixão com aquele que está trabalhando comigo (Policial 9).

Eu mantenho uma certa empatia profissional, entendendo as dificuldades e necessidades dos meus subordinados, mas sem perder a autoridade e a capacidade de tomar as decisões necessárias. Isso é algo que eu tenho que equilibrar constantemente. Porque a minha natureza mais sensível e compassiva pode entrar em conflito com a firmeza que o cargo exige. Acredito que esse equilíbrio entre empatia e autoridade é fundamental, não só para o bom desempenho da equipe, mas também para a prevenção de problemas graves como o suicídio. Eu sei que às vezes essa minha compaixão exagerada pode atrapalhar, mas eu tento dosar isso da melhor forma possível, sempre buscando a imparcialidade e o profissionalismo. No final das contas, o mais importante é conseguir cumprir a missão com eficiência, mantendo o respeito e a confiança da minha equipe. Esse é o grande desafio que eu enfrento diariamente (Policial 24).

Líderes que expressam cuidado com a saúde dos seus subordinados criam um ambiente em que buscar ajuda não é visto como fraqueza, mas como uma ação positiva para gerenciar o estresse. Assim, promover uma cultura de liderança compassiva não só fortalece a coesão da equipe, mas também previne o esgotamento mental dos policiais, criando um ambiente de trabalho mais saudável e seguro (Santa Maria *et al.*, 2020).

#### **f) Comprometimento com a liderança policial**

O comprometimento na liderança de um grupo de policiais vai além do cumprimento de deveres; é a essência da liderança que inspira e transforma (Geer; Maher; Cole, 2014). Um líder comprometido está sempre à frente, enfrentando os desafios lado a lado com a equipe de trabalho e estabelecendo um padrão de integridade e resiliência.

Gosto de ter o controle do meu serviço. Eu entendo que, se eu for uma pessoa que deixa tudo para a última hora, as pessoas que trabalham comigo também vão fazer o mesmo. Meu papel como líder vai além de apenas atribuir tarefas, envolve também a construção de um ambiente de trabalho saudável e comprometido (Policial 3).

O reforço positivo, o elogio e a proximidade com a equipe são formas de incentivar o comprometimento. Entender as necessidades dos membros da equipe e fornecer os meios necessários para que eles possam cumprir suas tarefas, ter uma liderança atenta às necessidades da equipe, buscando criar um ambiente de confiança e motivação, em vez de simplesmente impor ordens. Acredito que essa visão holística de liderança é fundamental para o desenvolvimento de uma equipe engajada e comprometida (Policial 5).

Elogios e indicação dos melhores policiais para viagens, cursos que representam uma remuneração adicional. Além disso, promover pequenas comemorações como cafés da manhã, aniversário, com o objetivo de criar um ambiente mais acolhedor e familiar, fortalecendo os laços entre a equipe. Adotar uma estratégia multifacetada, combinando recompensas tangíveis e intangíveis, para fomentar o comprometimento da equipe (Policial 20).

O comprometimento organizacional deve ser motivo de preocupação da Polícia Militar, sendo importantes para uma boa gestão as estratégias adotadas pelas oficiais femininas para incentivar o comprometimento em suas equipes (Dick; Metcalfe, 2007).

#### **g) Criatividade na liderança policial**

A criatividade ao liderar um grupo de policiais incentiva sua equipe a pensar além dos métodos tradicionais, abrindo espaço para inovação e soluções adaptativas (White; Schafer, 2023). O líder aproveita a diversidade de experiências e perspectivas dentro do grupo para promover um ambiente rico em ideias.

Uma mulher ameaçava se matar trancada no quarto. Conversando com a equipe, tivemos a ideia de descaracterizar um militar e enviá-lo para conversar com a mulher, fingindo ser um psicólogo. Implementamos uma solução criativa, pudemos envolver a equipe na resolução do problema (Policial 2).

Durante uma ocorrência na rua, a guarnição recebeu a denúncia de um cidadão por perturbação do sossego. Ao abordá-lo, identificamos que o indivíduo era foragido da justiça. Adotamos uma postura proativa e criativa. Conversamos calmamente com o foragido, estabelecendo um diálogo amigável sobre futebol já que ele estava usando uma camisa de time. Dessa forma, conseguimos convencê-lo a se apresentar, sem necessidade de uso da força (Policial 6).

Enfrentávamos problemas de relacionamento na equipe. Para superar esse obstáculo, pedi ao meu subcomandante que organizássemos uma atividade diferente para a equipe. Levamos todos para a área de brinquedos de um shopping, brincamos e relaxamos juntos. Ao adotar uma abordagem criativa e colaborativa, pude superar o obstáculo inicial e transformar o ambiente de trabalho (Policial 17).

A criatividade na liderança policial promove inovações e novas abordagens em um ambiente que tradicionalmente privilegia a hierarquia e a aversão ao risco (Davis and Bailey, 2018). Espaços de baixo risco, como "laboratórios de inovação", permitem que os policiais

"façam as coisas de forma diferente" e desenvolvam uma liderança mais empreendedora e relacional (Herrington and Colvin, 2016).

#### **h) Carisma na liderança policial**

Esta característica revela-se na capacidade de o líder comunicar de forma eficaz, inspirando confiança e admiração por meio de ações e palavras (Bakker; Xanthopoulou, 2013). O entusiasmo e a positividade das mulheres são contagiantes, encorajando os policiais a superarem obstáculos com determinação, construindo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Sørengaard; Langvik, 2022).

O uso do carisma em uma instituição militar é delicado. Existe o risco de ser confundido com uma tentativa de se aproveitar do fato de ser mulher para obter vantagens, mas é possível utilizar o carisma de forma positiva para inspirar e motivar a equipe. Contribuindo para a humanização do ambiente militarizado, suavizando a rigidez hierárquica e criando um ambiente mais acolhedor e colaborativo (Policial 7).

Acredito que meu carisma e a forma como me relaciono com a minha equipe são fundamentais. Me coloco no mesmo nível que meus subordinados, adoto uma postura mais descontraída e próxima. Ao adotar essa abordagem mais carismática, acredito que consigo aproximar minha equipe, motivá-los e trazê-los para o meu lado, fortalecendo os laços e o comprometimento com o trabalho (Policial 11).

Durante o curso de formação, minha postura mais sorridente e descontraída era vista com estranheza por alguns oficiais, que me orientavam a ser mais séria e rígida, de acordo com a imagem tradicional do militar. Contudo, não quis mudar minha personalidade, pois acredito que para ser uma oficial não significava ser uma pessoa fria e distante. É possível ser uma líder firme e respeitada, sem perder a capacidade de se relacionar de forma carismática e próxima com a equipe (Policial 18).

As policiais sugeriram uma pergunta adicional: "Que conselho dariam às mulheres que aspiram a se tornar líderes na polícia?"

Nunca desanime; os desafios serão sempre significativos e intensos. (Policial 10).

As mulheres têm coragem e inteligência, o que lhes dá uma vantagem. Encorajo as mulheres a ingressar na força policial (Policial 9).

Conhecimento, estudo e esforço (Policial 7).

Ao demonstrar inteligência, criatividade e liderança, as mulheres podem gerir unidades operacionais, e isso não é algo inatingível (Policial 8).

Em suma, as policiais incentivam as mulheres a procurarem papéis de liderança na polícia e a desenvolverem as competências necessárias para superar os desafios.

## 5 DISCUSSÃO

A interpretação da liderança feminina na perspectiva das instituições brasileiras revela um cenário de transformação e resistência. Os resultados destacam novos aspectos, indicando que as mulheres líderes estão fomentando uma nova cultura organizacional na Polícia Militar, enfatizando a liderança compartilhada. Esta abordagem promove uma identidade partilhada, solidariedade e interesses cotidianos (Herrington; Colvin, 2016). A adaptação contextual e a humanização do ambiente de trabalho são elementos centrais nas práticas de liderança dessas mulheres. A adaptabilidade e a resiliência das mulheres líderes são enfatizados, enfrentado as mudanças e os desafios, mantendo ao mesmo tempo a estabilidade e o desempenho da equipe (Paris *et al.*, 2009).

Um ponto fundamental é que a liderança compartilhada é impulsionada pelas intenções e convicções das mulheres e pelo desejo de capacitar outras mulheres e promover um espírito de solidariedade. Esses resultados destacam a importância de fatores gerenciais, como o apoio organizacional e o estilo de liderança, na promoção de um ambiente mais equitativo para o avanço das mulheres na força policial (Dick; Polônia, 2007). Além disso, este tipo de liderança compartilhada pode integrar a educação contínua no desenvolvimento de futuras mulheres líderes (Xu; Hou, 2024). Esta abordagem prepara a força de trabalho para funções de liderança e desenvolve as competências de pensamento criativo para resolver problemas complexos (Roberts *et al.*, 2016).

Este estudo forneceu *insights* sobre as experiências das mulheres no policiamento, destacando como as qualidades dos 8 Cs – coragem, confiança, competição, controle, compaixão, comprometimento, criatividade e carisma – permitem que elas inspirem e motivem suas equipes, promovendo um trabalho mais positivo e um ambiente produtivo. A ênfase na empatia e na sensibilidade mostra que as líderes femininas estão mais sintonizadas com as necessidades emocionais e pessoais dos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais humanizado e inclusivo. Nossas descobertas estão alinhadas com a literatura, ressaltando a importância da compaixão e do equilíbrio emocional (Schafer, 2010).

A coragem e a confiança revelaram-se fundamentais para superar barreiras e preconceitos institucionais, enquanto a competitividade e o controle são críticos para uma tomada de decisão eficaz. A compaixão e o comprometimento têm sido essenciais para promover uma abordagem mais humana e inclusiva à segurança pública. Além disso, a criatividade e o carisma facilitaram o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos, demonstrando o impacto transformador da liderança das mulheres no policiamento.

Essas descobertas ressaltam as competências distintas com que as mulheres contribuem no campo da segurança pública. Nossos resultados oferecem uma oportunidade para uma nova análise da seleção de novas líderes femininas pelos gestores (Alderden; Farrel; McCarty, 2017). Ao identificar quais os atributos que estão mais frequentemente associados ao sucesso na liderança policial, os gestores podem adotá-los como critérios subjetivos para a seleção e desenvolvimento de talentos.

### **5.1 Implicações Teóricas e Práticas**

Examinar novas competências sob a perspectiva da liderança feminina oferece uma estrutura clara e abrangente para a compreensão dos estilos de liderança emergentes. Esta perspectiva destaca as competências únicas que as mulheres trazem para cargos de liderança, promovendo uma visão mais inclusiva. Competências como empatia, comunicação eficaz e colaboração ilustram como estas qualidades melhoram a cultura organizacional e o desempenho operacional, desafiando e expandindo modelos de liderança tradicionais que ignoram as perspectivas de gênero.

As implicações práticas desta investigação visam encorajar o desenvolvimento de redes formais e oportunidades de mentoria, especialmente aquelas lideradas por mulheres. Os líderes desempenham um papel na promoção de práticas policiais que abordam questões de gênero, uma vez que podem garantir equidade de gênero dentro da força policial, medidas para evitar que as mulheres fiquem em desvantagem em processos competitivos, tais como exames e avaliações de desempenho, eliminando assim preconceitos implícitos. Uma abordagem promissora é a implementação de programas de mentoria que ligam mulheres oficiais experientes a aspirantes a oficiais, facilitando o intercâmbio de conhecimentos práticos e experiências, ao mesmo tempo que desenvolvem competências essenciais como empatia, compaixão e equilíbrio emocional.

Recomenda-se que os gestores estabeleçam um comitê interno composto por representantes de diversos níveis hierárquicos e áreas de atuação, incluindo mulheres policiais. Este comitê terá a tarefa de desenvolver um plano de ação centrado na revisão das políticas de recrutamento, formação e desenvolvimento profissional para promover a igualdade de gênero e fortalecer a liderança compartilhada das mulheres.

O estilo de liderança compartilhada, para ser eficaz, deve ser incentivado nos programas de formação através de mudanças estruturais e culturais que promovam a colaboração e capacitem a equipe. Esta abordagem tem implicações práticas ao informar e influenciar as

políticas dentro das forças policiais, promover a igualdade de gênero e reconhecer o valor das competências femininas. A pesquisa revela que as lideranças femininas fomentam iniciativas de nova cultura organizacional na Polícia Militar da Região Norte do Brasil, enfatizando a liderança compartilhada. Estas práticas, incluindo a adaptação contextual, a humanização do local de trabalho e a inovação contínua, destacam a capacidade das mulheres líderes para criar um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo.

## 6 CONCLUSÃO

Esta investigação descreve o papel de liderança compartilhada que as mulheres desempenham nas forças policiais, destacando as competências únicas e indispensáveis que trazem para a profissão. Os resultados revelam que as mulheres policiais têm grande autoconsciência e habilidades de liderança, contribuindo com soluções criativas para problemas complexos e uma disposição para enfrentar riscos. A capacidade de liderar é demonstrada através de ações que equilibram coragem, cautela e uma combinação sinérgica de habilidades.

Além disso, a pesquisa servirá de base para a atualização dos currículos dos programas de treinamento e desenvolvimento da Polícia Militar, incorporando módulos sobre liderança compartilhada e gestão de equipes. Esta estratégia visa diversificar a força policial e melhorar o serviço comunitário através de uma compreensão respeitosa. Destaca-se que pesquisas futuras devem explorar como a liderança das mulheres e a gestão eficaz de uma equipe de alta qualidade influenciam o foco dedicado à promoção das mulheres na polícia.

## REFERÊNCIAS

- ALAN, S. *et al.* Understanding gender differences in leadership. **Economic journal**, Londres, v. 130, n. 626, p. 263-289, fev. 2020. DOI: 10.1093/ej/uez050. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/ej/uez050>. Acesso em: 12 set. 2024.
- ALDIABAT, K. M.; LE NAVENEC, C. Data saturation: The mysterious step in Grounded Theory method. **The Qualitative Report**, [s.l.], 2018. DOI: 10.46743/2160-3715/2018.2994. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/2018.2994>. Acesso em: 13 set. 2024.
- ALSUWAIDI, M. E.; MANSOR, N. B. The impact of transformational leadership on the performance of police the mediation role of knowledge management. **Mathematical Statistician and Engineering Applications**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 349-362, 2022. DOI: 10.17762/msea.v71i3.172. Disponível em: <https://philstat.org/index.php/MSEA/article/view/172>. Acesso em: 11 set. 2024.
- ARCHBOLD, C. A.; SCHULZ, D. M. Research on women in policing: a look at the past, present and future. **Sociology compass**, Estados Unidos, v. 6, n. 9, p. 694-706, set. 2012. DOI: 10.1111/j.1751-9020.2012.00501.x. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9020.2012.00501.x>. Acesso em: 11 set. 2024.
- ALDERDEN, M.; FARRELL, A.; McCARTY, W. P. Effects of police agency diversification on officer attitudes. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 40, n. 1, p. 42-56, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2016-0111>.
- AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 193-208, 1990. DOI: 10.1016/1048-9843(90)90020-i. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90020-i](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90020-i). Acesso em: 14 set. 2024.
- BAKER, L. D. *et al.* Police burnout and organizational stress: job and rank associations. **Policing: An International Journal**, [s.l.], v. 46, n. 4, p. 682-693, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2023-0004>. Acesso em: 13 set. 2024.
- BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. **The international journal of human resource management**, v. 24, n. 14, p. 2760-2779, 2013. DOI: 10.1080/09585192.2012.751438. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>. Acesso em: 10 set. 2024.
- BARNES, T. D.; BEAULIEU, E.; SAXTON, G. W. Restoring trust in the police: why female officers reduce suspicions of corruption. **Governance**, v. 31, n. 1, p. 143-161, mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12281>. Acesso em: 10 set. 2024.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational dynamics**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-s. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s). Acesso em: 10 set. 2024.
- BLOKSGAARD, L.; PRIEUR, A. Policing by social skills: the importance of empathy and appropriate emotional expressions in the recruitment, selection and education of Danish

police officers. **Policing & society**, [s.l.], v. 31, n. 10, p. 1232-1247, 2021. DOI: 10.1080/10439463.2021.1881518. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2021.1881518>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Pesquisa perfil nacional das instituições de segurança pública: ano-base 2022**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/download/pesquisa-perfil/2022/relatorio-pesquisa-perfil-2023-final-28dez.pdf> Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Mulheres nas instituições de segurança pública: estudo técnico nacional**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/123456789/299/2/Mulheres%20na%20seg-segura.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 11 set. 2024.

BRYMAN, A.; STEPHENS, M.; CAMPO, C. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. **The leadership quarterly**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 353-370, 1996. DOI: 10.1016/s1048-9843(96)90025-9. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90025-9](http://dx.doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90025-9). Acesso em: 07 set. 2024.

CANO, Ignacio. Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização versus a guerra contra o crime. **Sur Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 136-155, 2006. DOI: 10.1590/s1806-64452006000200007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1806-64452006000200007>. Acesso em: 02 set. 2024.

CARRINGTON, Kerry *et al.* Women-led police stations: reimagining the policing of gender violence in the twenty-first century. **Policing & society**, [s.l.], v. 32, n. 5, p. 577-597, 2022. DOI: 10.1080/10439463.2021.1956925. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2021.1956925>. Acesso em: 08 ago. 2024.

DE MOURA, Rui Coelho *et al.* Police Leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], v. 17, p. 14-26, 2023. DOI: 10.1093/police/paac068. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/paac068>. Acesso em: 23 ago. 2024.

DAVIS, C.; BAILEY, D. Police leadership: The challenges for developing contemporary practice. **International Journal of Emergency Services**, v. 7, n. 1, p. 13-23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0022>. Acesso em: 23 ago. 2024.

DICK, P.; METCALFE, B. The progress of female police officers? An empirical analysis of organisational commitment and tenure explanations in two UK police forces. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 2, p. 81-100, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513550710731463>. Acesso em: 09 ago. 2024.

DOBBY, John; ANSCOMBE, Jane; TUFFIN, Rachel. **Police leadership: expectations and impact** (Home Office Online Report 20/04). London: Home Office, 2004. Disponível em: [https://bco.wimp.bz/file\\_directory/files/policing/20040430PoliceLeadershipExpectationsImpaPo.pdf](https://bco.wimp.bz/file_directory/files/policing/20040430PoliceLeadershipExpectationsImpaPo.pdf). Acesso em: 09 ago. 2024.

DONADIO, M. R. **La mujer en las instituciones armadas y policiales: resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina**. Buenos Aires: RESDAL, 2009.

DSW, N. L. M. Transformational leadership in human service organizations. **Administration in social work**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 105-118, 2005. DOI: 10.1300/j147v29n02\_07. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1300/j147v29n02\\_07](http://dx.doi.org/10.1300/j147v29n02_07). Acesso em: 05 ago. 2024.

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

FARHAN, Bayan Yousef. Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities. **Cogent social sciences**, [s.l.], v. 8, n. 1, 2022. DOI: 10.1080/23311886.2022.2140513. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>. Acesso em: 25 ago. 2024.

GEER, B. W.; MAHER, J. K.; COLE, M. T. Managing nonprofit organizations: The importance of transformational leadership and commitment to operating standards for nonprofit accountability. **Public performance & management review**, [s.l.], v. 32, n. 1, p. 51-75, 2008. DOI: 10.2753/pmr1530-9576320103. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2753/pmr1530-9576320103>. Acesso em: 22 jun. 2024.

GREGORY, John Christopher. Leadership characteristics through the lens of translocational positionality framework: Trailblazing women in policing. **SAGE open**, [s.l.], v. 13, n. 3, 2023. DOI: 10.1177/21582440231192136. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/21582440231192136>. Acesso em: 14 ago. 2024.

GUEST, Greg; NAMEY, Emily; CHEN, Mario. A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. **PloS one**, v. 15, n. 5, p. 1-17, maio 2020. DOI: 10.1371/journal.pone.0232076. Disponível em: A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. Acesso em: 26 jun. 2024.

HE, M. *et al.* The relationship between spirituality and mental health among police trainees. **Policing**, Bradford, v. 46, n. 3, p. 490-502, 2023. DOI: 10.1108/pijpsm-09-2022-0125. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/pijpsm-09-2022-0125>. Acesso em: 03 maio 2024.

HENNINK, M.; KAISER, B. N. Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. **Social science & medicine (1982)**, [s.l.], v. 292, n. 114523, p. 1-10, 2022. DOI: 10.1016/j.socscimed.2021.114523. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953621008558?via%3Dihub>. Acesso em: 04 set. 2024.

HERRINGTON, Victoria; COLVIN, Andrew. Police leadership for complex times. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], p. 7-16, 2016. DOI: 10.1093/police/pav047. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/pav047>. Acesso em: 20 ago. 2024.

HUBER, Laura; GUNDERSON, Anna. Putting A fresh face forward: Does the gender of a police chief affect public perceptions? **Political research quarterly**, [s.l.], v. 76, n. 3, p. 1418-1432, 2023. DOI: 10.1177/10659129221142598. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/10659129221142598>. Acesso em: 11 jun. 2024.

KELLERMAN, B.; RHODE, D. L. (ed.). **Women and leadership: the state of play and strategies for change**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KHOSA, Dee. Strategies to adapt in breaking barriers for women in law enforcement in South Africa. **E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences**, [s.l.], p. 693-700, 2022. DOI: 10.38159/ejass.20223134. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38159/ejass.20223134>. Acesso em: 14 ago. 2024.

KIM, Bitna; GERBER, Jurg. Attitudes toward gender integration in policing: A study of police cadets in China. **International journal of law, crime and justice**, [s.l.], v. 57, p. 91-102, 2019. DOI: 10.1016/j.ijlcj.2019.03.004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.03.004>. Acesso em: 15 jun. 2024.

KOEHLER, Daniel; FILIPPS, Julia. Strategies for resilience: results from a German pilot project to prevent far-right radicalisation within the police. **Policing & society**, [s.l.], v. 34, n. 4, p. 235-249, 2024. DOI: 10.1080/10439463.2023.2267732. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2023.2267732>. Acesso em: 27 ago. 2024.

LAVENDER, Logan; TODAK, Natalie. Exploring the value of mentorship for women police officers. **Policing**, Bradford, v. 45, n. 6, p. 1064-1081, 2022. DOI: 10.1108/pijpsm-06-2022-0082. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/pijpsm-06-2022-0082>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LEGOOD, Alison *et al.* A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship". **European journal of work and organizational psychology**, [s.l.], v. 30, n. 1, p. 1-22, 2021. DOI: 10.1080/1359432x.2020.1819241. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432x.2020.1819241>. Acesso em: 13 ago. 2024.

LEITE, Máurea Mendes; NUMMER, Fernanda Valli; CARDOSO, Luiz Fernando Cardoso. Sobre as pioneiras: gênero, trabalho e preconceito na Polícia Militar do Pará. **Cronos: Revista da Pós-Graduação em Ciências Sociais**, Natal, v. 19, n. 2, p. 55–71, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/cronos/article/view/7821/12596> Acesso em: 13 set. 2024.

LYNNYK, Anastasiia; FISCHBACH, Andrea; LEPACH, Marc. Police leaders daily feedback-seeking: the role of an organization's error-management climate, leaders' feedback orientation and the situation. **Policing**, Bradford, v. 47, n. 1, p. 66-81, 2024. DOI: 10.1108/pijpsm-07-2023-0091. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/pijpsm-07-2023-0091>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MAILE, Andrew *et al.* Professional policing and the role of autonomy and discretion in decision-making: A qualitative study from a virtue ethical perspective. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], v. 17, p. 1-17, 2023. DOI: 10.1093/police/paac086. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/paac086>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B.; BLANCO, G. L. **Designing Qualitative Research**. 7 ed. California: SAGE Publications, 2021.

MARTIN, Peter; MAZEROLLE, Lorraine. Police leadership in fostering evidence-based agency reform. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], p. av031, 2015b. DOI: 10.1093/police/pav031. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/pav031>. Acesso em: 05 mai. 2024.

MASAL, Doris. Shared and transformational leadership in the police. **Policing**, Bradford, v. 38, n. 1, p. 40-55, 2015. DOI: 10.1108/pijpsm-07-2014-0081. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/pijpsm-07-2014-0081>. Acesso em: 18 maio 2024.

National Institute of Justice (United States). **Women in policing: breaking barriers and blazing a path**. Washington, DC: Department of Justice, 2019. Disponível em: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/252963.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

NELSON, Ashley; PIATAK, Jaclyn. Intersectionality, leadership, and inclusion: how do racially underrepresented women fare in the federal government? **Review of Public Personnel Administration (ROPPA)**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X198816>. Acesso em: 16 ago. 2024.

PAOLINE, E. A.; GAU, J. M. Officer gender and opportunities for mentoring and advancement in policing. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], v. 18, 2024. DOI: 10.1093/police/paae014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/paae014>. Acesso em: 07 jun. 2024.

PEARSON-GOFF, Mitchell; HERRINGTON, Victoria. Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 14-26, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/police/pat027>. Acesso em: 24 ago. 2024.

PEREIRA, Gustavo Klauberg; MADRUGA, Amanda Batista; KAWAHALA, Edelu. Suicídios em uma organização policial-militar do sul do Brasil. **Cadernos de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 500-509, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1414-462X202028040562>. Acesso em: 10 set. 2024.

PIVETTA, L. B. D. The (il)legal limitation of women's recruitment into Brazilian military police forces. **Policing and society**, [s.l.], v. 31, n. 9, p. 1051-1065, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1786090>. Acesso em: 13 set. 2024.

PRENZLER, Tim; SINCLAIR, Georgina. The status of women police officers: An international review. **International Journal of Law, Crime and Justice**, [s.l.], v. 41, n. 2, p. 115-131, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijlcrj.2012.12.001>. Acesso em: 13 set. 2024.

RABE-HEMP, C. E. POLICEwomen or PoliceWOMEN?: doing gender and police work. **Feminist Criminology**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 114-129, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1557085108327659>. Acesso em: 13 set. 2024.

RAST, D. E.; HOGG, M. A.; GIESSNER, Steffen R. Self-uncertainty and support for autocratic leadership. **Self and identity**, [s.l.], v. 12, n. 6, p. 635-649, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15298868.2012.718864>. Acesso em: 13 set. 2024.

RICCI, Magda; GAUDÊNCIO, Itamar; MACHADO, Lucas Carnevale. Tropas Paraenses na tomada de Caiena (1809): entre os inimigos franceses e as guerras internas no antigo Grão-Pará do início do século XIX. **PMPA em revista: periódico de ciências policiais**, Belém, v. 2, n. 3, p. 13-27, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://www.pm.pa.gov.br/revista-cientifica/file/38461-revista-cientifica-vol-2-n-3.html>. Acesso em: 13 set. 2024.

RIEF, R. M. *et al.* Ask the women in blue: Female officers' thoughts on the recruitment and retention of women in policing. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], v. 18, 2024. DOI: 10.1093/police/paad102. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/paad102>. Acesso em: 13 set. 2024.

ROBERTS, Karl *et al.* Police leadership in 2045: the value of education in developing leadership. **Policing A Journal of Policy and Practice**, [s.l.], vol. 10, n. 1, p. 26-33, 2016. DOI: 10.1093/police/pav045. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/police/pav045>. Acesso em: 13 set. 2024.

SANDBERG, Sheryl. **Lean in: women, work, and the will to lead**. New York: Knopf, 2013.

SAURABH, Kumar *et al.* AI led ethical digital transformation: framework, research and managerial implications. **Journal of Information Communication and Ethics in Society**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 229-256, 2022. DOI: 10.1108/jices-02-2021-0020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jices-02-2021-0020>. Acesso em: 13 set. 2024.

SCHAFER, J. A. Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. **Policing: An International Journal**, [s.l.], v. 33, n. 4, p. 644-663, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13639511011085060>. Acesso em: 11 set. 2024.

SILVESTRI, Marisa. "Doing Time: becoming a police leader". **International Journal of Police Science & Management**, v. 8, n. 4, p. 266-281, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1350/ijps.2006.8.4.266>. Acesso em: 12 set. 2024.

SILVESTRI, Marisa. "Doing" Police Leadership: enter the "new smart macho". **Policing and society**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 38-58, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10439460601124130>. Acesso em: 12 set. 2024.

SMIRNOV, D. A. *et al.* Use of the transformational leadership model in police management. **Amazonia investiga**, [s.l.], v. 8, n. 20, p. 236-241, 2019. Disponível em: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/90>. Acesso em: 13 set. 2024.

SØRENGAARD, Torhild Anita; LANGVIK, Eva. The protective effect of fair and supportive leadership against burnout in police employees. **Safety and Health at Work**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 475-481, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>. Acesso em: 11 set. 2024.

TANIGUCHI, T. A. Recruiting women into policing: Experimentally testing the effectiveness of recruiting materials. **Policing**, [s.l.], v. 17, p. 1-21, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/police/paad049>. Acesso em: 14 set. 2024.

TODAK, Natalie. “A panel of good ol’ boys”: women navigating the police promotions process. **American Journal of Criminal Justice**, [s.l.], v. 48, n. 4, p. 967-983, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12103-023-09732-w>. Acesso em: 11 set. 2024.

TREMMELE, Manuela; WAHL, Ingrid. Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. **Frontiers in Psychology**, [s.l.], v. 14, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9912935/pdf/fpsyg-14-1034258.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

WELCH, Jennie; HODGE, Meriem. Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders. **School Leadership & Management**, [s.l.], v. 38, n. 4, p. 355-377, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411900>. Acesso em: 11 set. 2024.

WHITE, D. R.; SCHAFER, J. Emotional intelligence as a predictor of workgroup fit among police leaders. **Policing: An International Journal**, [s.l.], v. 46, n. 5/6, p. 780-794, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2023-0065>. Acesso em: 12 set. 2024.

XU, Hongwei; HOU, Yifan. Minorities in the Police Academy: Career Expectations of Female Police Cadets. **Women and Criminal Justice**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08974454.2024.2372278>. Acesso em: 12 set. 2024.