

## **OBSTÁCULOS LABORAIS ENFRENTADOS POR DELEGADAS DE POLÍCIA CIVIL DO PARÁ NO EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES DE LIDERANÇA**

## **OCCUPATIONAL OBSTACLES FACED BY FEMALE CIVIL POLICE COMMISSIONERS IN PARÁ IN THE EXERCISE OF LEADERSHIP FUNCTIONS**

## **OBSTÁCULOS LABORALES QUE ENFRENTAN LAS DELEGADAS DE LA POLICÍA CIVIL DE PARÁ EN EL EJERCICIO DE FUNCIONES DE LIDERAZGO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n12-076>

**Data de submissão:** 09/11/2025

**Data de publicação:** 09/12/2025

**Daniela Sousa dos Santos de Oliveira**

Mestranda em Segurança Pública

Instituição: Universidade Federal do Pará

E-mail: dpc.danielasantos@gmail.com

**Edson Marcos Leal Soares Ramos**

Doutor em Engenharia de Produção

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: ramosedson@gmail.com

**Alethea Maria Carolina Sales Bernardo**

Doutoranda em Teoria do Comportamento

Instituição: Universidade Federal do Pará

E-mail: aletheabernardo@gmail.com

### **RESUMO**

A presença feminina na Polícia Civil tem se ampliado, mas persistem barreiras estruturais que limitam o acesso das mulheres a cargos de liderança, reforçadas por desigualdades históricas, sociais e institucionais. Diante disso, é objetivo deste estudo identificar os principais obstáculos laborais enfrentados por delegadas da Polícia Civil do Pará que exerceram funções de direção no período de 2013 e 2024. Em relação à Metodologia, ela é aplicada, de abordagem quantitativa, com caráter exploratório e explicativo. Utilizou-se questionário online aplicado a 21 delegadas e levantamento bibliográfico para fundamentação teórica. Os resultados demonstram que 95,24% das participantes identificaram tratamento privilegiado aos homens; 71,43% relataram discriminação laboral, com destaque para preterição (37,49%) e assédio moral (31,25%); e 66,66% das mães perceberam impactos negativos da maternidade na carreira. Também foram relatadas críticas à autenticidade, autoridade decisória e autoconfiança. O estudo possibilitou concluir que as delegadas enfrentam desigualdades de gênero persistentes, traduzidas na necessidade de validação contínua, baixa valorização institucional e restrição da participação ativa. Apesar disso, muitas desenvolveram estilos de gestão próprios, rompendo modelos tradicionais e mobilizando estratégias de visibilidade para legitimar sua liderança.

**Palavras-chave:** Polícia Civil. Desigualdade Institucional. Carreira Feminina.

## ABSTRACT

The participation of women in the Civil Police has increased; however, structural barriers persist that restrict their access to leadership positions, sustained by historical, social, and institutional inequalities. In light of this scenario, the objective of this study is to identify the primary occupational obstacles encountered by female police commissioners in the Civil Police of Pará who held managerial positions between 2013 and 2024. Methodologically, this is an applied study employing a quantitative approach, with exploratory and explanatory purposes. Data were collected through an online questionnaire administered to 21 female commissioners, complemented by a bibliographic review that provided the theoretical framework. The findings indicate that 95.24% of respondents perceived preferential treatment toward men; 71.43% reported experiencing workplace discrimination, primarily manifested as preterition (37.49%) and moral harassment (31.25%); and 66.66% of mothers reported negative career impacts associated with motherhood. Additional reports included questioning of their authenticity, decision-making authority, and self-confidence. The study concludes that female commissioners continue to face persistent gender-based inequalities, expressed through a constant need for validation, limited institutional recognition, and constraints on active participation. Despite these challenges, many developed distinctive leadership styles, diverging from traditional models and adopting visibility strategies to strengthen the legitimacy of their managerial roles.

**Keywords:** Civil Police. Institutional Inequality. Women's Careers.

## RESUMEN

La presencia de mujeres en la Policía Civil se ha expandido, pero persisten barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, reforzadas por desigualdades históricas, sociales e institucionales. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo identificar los principales obstáculos laborales que enfrentan las delegadas de la Policía Civil de Pará que ocuparon cargos directivos entre 2013 y 2024. En cuanto a la metodología, se trata de un enfoque cuantitativo aplicado, con un carácter exploratorio y explicativo. Se aplicó un cuestionario en línea a 21 delegadas y se utilizó una revisión bibliográfica para la fundamentación teórica. Los resultados muestran que el 95,24% de los participantes identificaron un trato preferencial dado a los hombres; el 71,43% reportó discriminación en el lugar de trabajo, con énfasis en ser ignorada (37,49%) y acoso moral (31,25%); y el 66,66% de las madres percibieron impactos negativos de la maternidad en sus carreras. También se reportaron críticas con respecto a la autenticidad, la autoridad para la toma de decisiones y la autoconfianza. El estudio concluyó que las mujeres policías enfrentan persistentes desigualdades de género, reflejadas en la necesidad de validación continua, un bajo reconocimiento institucional y una participación activa limitada. A pesar de ello, muchas han desarrollado sus propios estilos de gestión, rompiendo con los modelos tradicionales y empleando estrategias de visibilidad para legitimar su liderazgo.

**Palabras clave:** Policía Civil. Desigualdad Institucional. Carrera de la Mujer.

## 1 INTRODUÇÃO

A atuação das mulheres no mercado de trabalho remunerado é um fenômeno consolidado, caracterizado pelo crescimento contínuo no emprego formal e na ocupação de cargos de liderança, sobretudo no século XXI (Nogueira, 2012; Henderson *et al.*, 2016; Rodrigues, 2023). A par do progresso gradual, as disparidades de gênero no ambiente profissional ainda persistem, constituindo um fator limitante à plena integração das mulheres nos espaços laborais (Marcon *et al.*, 2022).

A estrutura e a cultura das organizações apresentam, para Rocha *et al.* (2014, p. 2), “afunilamentos hierárquicos” que impactam diretamente na trajetória profissional feminina, restringindo o ingresso, mas, principalmente, a ascensão em posições de maior prestígio e responsabilidade, ocasionando desvantagens sistêmicas para as trabalhadoras.

A desigualdade é corroborada por dados macroeconômicos, como pode ser visto no Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, onde indica que a taxa de participação feminina no mercado (52,6%) é substancialmente inferior à masculina (72,3%), o que se relaciona tanto à inserção tardia quanto à tradicional e exclusiva atribuição do papel de cuidado não assalariado (Brasil, 2025).

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é corroborada por dados macroeconômicos. O Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (2025) indica que a taxa de participação feminina (52,6%) é substancialmente inferior à masculina (72,3%), resultado tanto da inserção tardia no mercado quanto da predominância feminina nas atividades não assalariadas de cuidado. Além disso, a taxa de desocupação entre mulheres (8,6%) supera a dos homens (5,6%), e a remuneração média mensal feminina é 20,9% menor. No que se refere à presença em espaços de poder e decisão, o documento registra a sub-representação das mulheres, que constituem 51,1% da população e 52,5% do eleitorado, mas ocupam posições significativamente inferiores às dos homens.

Em que pese, o avanço de mecanismos legislativos nacionais e as convenções de abrangência internacional, ambos voltados à proteção do trabalho feminino e à promoção da paridade de acesso e atuação entre os gêneros, esses dispositivos têm se mostrado insuficientes para eliminar as barreiras que as mantém em condições de prejuízo empregatício em razão exclusiva do fator de gênero (Rodrigues, 2023; Mesquita, 2024).

O campo policial é um desses segmentos marcados pela dominação masculina, cuja sub-representação de mulheres afeta indistintamente todos os órgãos que compõem a segurança pública brasileira (FBSP, 2024). Sartor (2023) identificou que a carência de mulheres nos quadros funcionais das polícias judiciárias é um drama nacional, que se intensifica quando se trata das funções de gestão, onde além de estarem em baixa representatividade, vivenciam toda sorte de desconfianças e barreiras de gênero.

Logo, constata-se que no sistema policial encontram-se comprovados os mesmos pesares vivenciados pelas mulheres das demais áreas laborativas, senão de forma agravada, pela vinculação da atividade aos aspectos da virilidade, da força física e do destemor, ocasionando o estabelecimento de modelos masculinos como parâmetro (Leite *et al.*, 2018). Estes atributos, ao longo da história, foram estimulados aos homens, enquanto às mulheres coube a reprodução da cordialidade, candura e medo, as afastando da área operacional (Lima, 2022; Santana, 2024).

Sob a dimensão das relações de poder, será analisada nesta pesquisa as interações de liderança institucional entre o masculino e o feminino, discutindo como as construções sociais levaram homens e mulheres a se posicionarem no mercado de trabalho policial sob vários vieses de disparidade (Carlotto, 2001). O enfoque abrangerá os cargos de liderança policial civil paraense, a partir da identificação dos principais obstáculos percebidos pelas mulheres que ocuparam funções de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024.

Pretende-se trazer a lume discussões acadêmicas inéditas sobre o aparelho organizacional da Polícia Civil do Pará, possibilitando que o conhecimento da realidade lance luz à necessidade de reestruturação institucional a partir de soluções mais democráticas, igualitárias, plurais e eficientes para o trabalho policial.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

As questões relacionadas à atuação das mulheres no mercado de trabalho não podem ser analisadas de forma dissociada dos contextos familiares subjacentes, especialmente no que tange à divisão das responsabilidades parentais (Abramo, 2007). Enquanto os homens assumiram os deveres de prover financeiramente seus lares, com atuação na esfera pública, por meio do trabalho remunerado, coube às mulheres a invisibilidade da vida doméstica, dedicada ao serviço não assalariado prestado aos filhos e ao marido (Silva; Gonçalves, 2020; Mesquita, 2024).

Abramo (2007), seguida de Bruschini e Lombardi (2007), afirmam que os papéis de gênero que segmentaram as mulheres às atividades ordinárias da vida cotidiana, de suma importância para sustentação da estrutura social em todos os âmbitos, diga-se, tem fundamental vinculação com o direcionamento da força de trabalho feminina (para além dos lares) às atividades de cuidado (enfermagem), educação (magistério) e assistência (assistência social), categorias estas desvinculadas da concepção de poder.

Essas caixas laborais que, ao senso comum, são designadas de acordo com habilidades naturais, foram, em realidade, enviesadas por estereótipos comportamentais estabelecidos por

aspectos culturais e históricos, que descredibilizaram os desejos individuais, em prol da generalização e da binariedade do ser, alocando a mulher trabalhadora na condição perene de subalternidade (Garcia; Marcondes, 2022).

Por poder, adota-se a concepção foucaultiana de *microfísica do poder*, segundo a qual, essa força que orienta a sociedade não se origina no Estado, mas emerge das relações cotidianas e se dissemina por toda a malha social (Foucault, 1979; Machado, 1979). Nessa perspectiva, mesmo influenciado pelas instituições e formas de socialização, o indivíduo mantém certa capacidade de agir e exercer poder sobre o seu entorno (Diniz; Oliveira, 2014; Certeau, 1994; Gadelha, 2013).

Complementando este pensamento, buscou-se a visão de Bourdieu, para quem a relação de dominação apoia-se num conjunto de mecanismos que disseminam de forma imperceptível as ideologias dominantes, fazendo com que os dominados sigam esse sistema sem ao menos perceberem que fazem parte deste capital simbólico (Bourdieu, 2020). Partindo para uma análise de poder sob o aspecto de gênero, o referido autor enfatiza essa relação masculino e feminino de forma hierarquizada, sobretudo no campo do trabalho, em que fatores objetivos relacionados as instituições (campo social) se misturam às socializações simbólicas (*habitus*) pautadas em discriminação e preconceitos, levando à categorização das atividades e inferiorização das ações vinculadas ao feminino.

Kergoat (2003) analisa a divisão sexual do trabalho e, consequentemente, a divisão sexual do poder, demonstrando que a separação entre atividades produtivas/masculinas e reprodutivas/femininas se estrutura em dois princípios fundamentais: o da separação e o da hierarquização. Pelo primeiro, as ocupações são distribuídas conforme o sexo; pelo segundo, atribuem-se valores distintos a esses trabalhos, conferindo maior prestígio e poder às funções exercidas pelos homens e relegando as mulheres a posições de menor reconhecimento. Hirata (2002) reforça essa análise ao destacar que a divisão sexual do trabalho é uma construção social que perpetua desigualdades e sustenta a assimetria nas relações de poder entre os gêneros.

O universo laboral feminino sofreu grandes transformações, com uma massiva integração da mulher em vários ambientes economicamente produtivos, aumento do nível de escolaridade e previsão de direitos trabalhistas específicos. Porém, ainda assim, as desigualdades de gênero não foram eliminadas (Rezende, 2020). Dentre as divergências suportadas pelas mulheres no ambiente profissional, cita-se a remuneração diferenciada pela prática da mesma função, empecilhos à ascensão funcional, segregação ocupacional, dificuldades de acesso a cargos de liderança e múltiplas jornadas de trabalho (Rodrigues, 2023).

Portanto, observa-se que mesmo diante de avanços quanto à inserção da mulher na área policial, este ainda se mantém como um mercado de trabalho dominado pelos padrões masculino de

atuação, refletindo instituições organizadas pela ideologia patriarcal, que determina escalonamentos da força produtiva com base no gênero (Santana, 2024).

## 2.2 BARREIRAS LABORAIS DE GÊNERO

As barreiras laborais de gênero consistem em sutis obstáculos existentes nas culturas organizacionais das instituições que restringem a ascensão profissional da mulher, dificultando o acesso aos cargos de maior prestígio, poder e remuneração, ou deslegitimando a liderança daquelas que conseguiram ultrapassar as limitações corporativas (Peixoto *et al.*, 2025). No serviço público, os autores enfatizam, que embora não existam barreiras discriminatórias formais, as distorções culturais internas possibilitam essas assimetrias nos espaços de tomadas de decisão.

O modelo mais conhecido de barreira ao avanço da carreira feminina é o chamado *teto de vidro*, expressão cunhada por Marilyn Loden em 1978, durante a Exposição Feminina em Nova Iorque (Vargas, 2018; Forlenza, 2024). Esse conceito descreve os obstáculos invisíveis que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificações iguais ou superiores às dos homens (Vaz, 2013; Rezende, 2020). Rezende (2020) acrescenta que a combinação entre o teto de vidro e a divisão sexual do trabalho contribui para que as poucas mulheres que alcançam posições de decisão permanecem concentradas em funções associadas ao cuidado e à esfera social, reforçando estereótipos de gênero.

Forlenza (2024), ao afirmar categoricamente que as organizações são ambientes construídos por homens para homens, acrescenta outros aspectos a esses dois fatores, tais como: viés de gênero na avaliação de competências, recrutamento viciado, preconceitos inconscientes, expectativas socioculturais e estereótipos de gênero. A autora alega, ademais, que os tetos corporativos impostos ao trabalho da mulher são, em sua maioria, aplicados pelos pares masculinos, já que eles predominam nos espaços que “estabelecem as regras do jogo” (Forlenza, 2024, p. 69), configurando assim como uma espécie de central de comando, controle e poder das instituições.

A partir desta designação, outros pontos críticos foram sendo observados nas carreiras das mulheres, ocasionando impactos negativos. São eles: *i) elevador de vidro*, para se referir a vantagens que homens têm quando desempenham funções identificadas como femininas, como enfermagem e ensino, seguindo a tendência de atingirem postos e salários mais altos de forma mais rápida; *ii) penhasco de vidro*, quando a mulher é posta na liderança de organizações em períodos de crise, incumbindo a ela uma missão de provável falha e responsabilização pelo resultado não alcançado; *iii) tokenismo*, elaboração de falsas políticas de inclusão, que na realidade são aplicadas de forma deturpada para enaltecerimento do grupo hegemônico. Como exemplo desta última classificação

aponta-se a contratação de várias mulheres numa empresa, para ocupação dos postos de serviços gerais, recepção, corpo administrativo, ou seja, atuações de suporte, enquanto os conselhos superiores são mantidos com a composição exclusivamente masculina (MIT, 2024).

Beltramini *et al.* (2021) apontam que os obstáculos enfrentados pelas mulheres em diferentes setores profissionais não derivam de sua competência ou qualidade do trabalho, mas de marcadores sociais. De forma complementar, Vaz (2013, p. 768) observa que as barreiras históricas e sociais, oriundas da divisão sexual do trabalho, promovem um processo de doutrinação que leva muitas mulheres a se “autoexcluírem” dos cargos de liderança, por internalizarem normas de socialização que valorizam a atenção, a prestatividade e a conciliação com a vida familiar, em contraste com a ambição exigida para alcançar posições mais elevadas.

Vaz (2013) analisou, ainda, o fenômeno teto de vidro nas funções públicas federais, constatando que quanto mais alto o nível decisório relacionado à atividade pública de livre nomeação e exoneração, menor é a participação feminina, ratificando que a barreira laboral não escapa à esfera pública. Posteriormente, essa mesma conclusão foi evidenciada por Masson e Viana (2025), os quais demonstraram por meio dos dados do sistema integrado de administração de pessoal que persiste a disparidade de distribuição de gênero e raça de acordo com o nível de ocupação, ou seja, quanto maior o nível de poder na administração pública brasileira, maior é a predominância de homens brancos nas posições de destaque e influência.

Para Diniz *et al.* (2024) a atuação feminina como líderes na administração pública gera um impacto inovador na gestão e na idealização de políticas públicas, conferindo um aspecto democrático e responsável ao poder estatal. Os autores identificaram que a presença de mulheres em cargos de liderança pública é inferior à metade das vagas, e reduz à medida que aumenta o nível hierárquico, além de observarem que o setor social é o mais oportunizado a elas.

Diante da complexidade multifacetada a que as mulheres estão sujeitas no campo profissional, Eagly e Carli (2007) asseveraram que o mais adequado seria falar em um “labirinto de vidro”, pois o que impede as mulheres de chegarem ao topo de suas carreiras é um sistema composto pela conjugação de ações discriminatórias em todos os níveis hierárquicos, que não se restringem somente à ascensão aos cargos gerenciais.

As autoras citaram ao menos quatro categorias do problema: *i)* preconceitos de gênero: são garantidas maiores oportunidades aos homens, por possuírem menos impedimento extras e mais dedicação à vida profissional; *ii)* resistência à liderança feminina posturas e atitudes rotuladas como femininas são vistas como pouco assertivas e frágeis, ou como conflitivas, incoerentes ou agressivas demais; *iii)* exigências da vida familiar: demandas familiares que interferem na vida laboral a cargo

majoritário das mulheres; *iv)* subinvestimento em capital social.

As pesquisadoras apontam, ainda, estudos que constataram que as pessoas que fizeram transições hierárquicas mais rápidas na hierarquia corporativa, dedicavam mais tempo e empenho com socialização, politização e interação do que propriamente com técnica, todavia, estas ações não foram estimuladas às mulheres ou são constantemente interrompidas pelas várias responsabilidades familiares (Eagly; Carli, 2007).

### 2.3 OBSTÁCULOS DE GÊNERO NAS FORÇAS POLICIAIS

As forças de segurança pública foram historicamente moldadas por valores associados à socialização masculina, como força física, coragem e operacionalidade, o que consolidou a percepção de que o ambiente policial seria um reduto masculino. Conforme Soares e Musimeci (2005), o ingresso das mulheres nessas corporações, que remontam ao período imperial no Brasil, só ocorreu quando se buscou atribuir uma imagem mais humanizada ao aparato policial, até então marcado pela violência de regimes autoritários.

As autoras ressaltam, contudo, que a presença feminina ficou restrita a funções secundárias, geralmente vinculadas a estereótipos de gênero e centradas na mediação de conflitos que envolvem mulheres, crianças e pessoas idosas. Com a redemocratização brasileira, e baseado em experiências internacionais anteriores, as mulheres foram tomando assento em funções relacionadas à operacionalidade, ainda que de forma secundária, carregada de preconceitos, assédios e sempre seguindo os preceitos masculinos quanto aos padrões de policiamento (Dias; Rosa, 2014; Prenzler; Sinclair, 2013).

A criação das Delegacias da Mulheres, no âmbito das Polícias Civis, acabou por forma um celeiro de retenção das policiais, restringindo que elas ocupassem posições de maior reconhecimento institucional (Soares; Musimeci, 2005; Silveira, 2011; Silva, 2019).

Santos *et al.* (2012), ao estudarem as mulheres na segurança pública do Rio Grande do Sul, identificaram que as policiais civis e militares deste Estado possuíam um alto nível de escolaridade, todavia a maior parcela dessas mulheres encontrava-se nos níveis iniciais da carreira. Os autores observaram também que quanto maior o grau de hierarquia entre os postos, menor era a quantidade de policiais femininas nas mais altas patentes.

Sartor (2023), ao analisar a gestão policial civil feminina nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, concluiu ser baixo o percentual de mulheres em posições de gestão, elencando as principais barreiras encontradas entre as entrevistadas como sendo: “falta de reconhecimento profissional, estereótipos negativos, preconceitos e obstruções dos policiais

masculinos”, além do fenômeno “teto de vidro” (Sartor, 2023, p. 149).

Silva (2019) ao investigar as dinâmicas de gênero na Polícia Civil do Rio de Janeiro, apontou a presença de discursos sutis, que passaram a integrar a cultura da organização, como legitimadores da percepção de que as mulheres policiais atuariam de forma inferiorizada em relação aos pares masculinos. A autora identificou que a maternidade seria um desses fatores que pesam de forma negativa para as policiais civis cariocas; assim como os estereótipos da fragilidade as impediria de assumir funções operacionais; o senso de “cuidado feminino” deveria ser melhor aproveitado institucionalmente; e o afloramento do machismo paternal que sob o manto da proteção, designa os espaços em que as mulheres policiais poder atuar com autonomia ou não.

Menezes *et al.* (2021, p. 162) estudaram a perspectiva de gênero na socialização profissional de policiais federais, concluindo que dentre os maiores incômodos percebidos por essas policiais foi o machismo institucional, advindo em forma de “piadas, assédios ou discriminação”, ocasionando, inclusive, barreiras para progressão funcional.

Lopes e Brasil (2010) investigaram as relações de poder e de gênero na Polícia Civil do Ceará (PCCE), e concluiu que embora as mulheres policiais cearenses estejam proporcionalmente bem representadas com o efetivo de 30%, e tenham chegado e até mesmo se destacando em funções de comando, a rede institucional de poder confere prestígio a alguns núcleos fechados identificados como “searas masculinas” (Menezes *et al.*, 2021, p. 6). Os autores encerram o estudo ressaltando que a ocupação dos postos de liderança na PCCE está diretamente relacionada a articulações políticas hierárquicas institucionais.

As distorções de gênero nas forças policiais não é um fenômeno exclusivo da realidade brasileira. Estudos realizados na Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, apontam que apenas 13% do efetivo policial norte-americano é feminino, e na ocupação de cargos executivos, elas representam apenas 3% (Fritsvold, 2025). Os principais fatores causadores desse distúrbio foram mencionados por Roman (2020), como sendo o sexismo e a discriminação, sendo percebido que as mulheres estavam sujeitas à mais críticas do que os pares masculinos quanto ao exercício do policiamento. A autora acrescenta que a sub representatividade está vinculada às barreiras provenientes aos estereótipos de gênero, que segregam as policiais femininas em funções com foco no serviço social e nos cargos administrativos.

Prenzler e Sinclair (2013) identificaram, em estudo sobre forças policiais de língua inglesa, que mesmo em democracias desenvolvidas as mulheres não ultrapassam 25% do efetivo, proporção ainda menor em cargos de gestão e quando se considera raça e etnia. Nas nações mais progressistas, a representatividade feminina chega, no máximo, a 30%, abaixo dos 35%

recomendados pela Associação Britânica das Mulheres Policiais. Os autores apontam que, desde o ingresso, as policiais enfrentam resistências de colegas homens, discriminação em contratações e promoções, assédio sexual e falta de apoio, resultado da associação do trabalho policial à força física e à autoridade masculina.

### **3 MÉTODOS**

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à transformação da cultura organizacional do lócus estudado (Gil, 2023). De abordagem quantitativa, utiliza análise estatística para verificar a realidade objetiva (Gil, 2023). Quanto aos objetivos, é um estudo exploratório e explicativo, pois busca identificar e interpretar a influência dos estereótipos de gênero na atuação de delegadas em cargos de liderança na PCPA (Severino, 2023). Como procedimento técnico, adota a pesquisa bibliográfica, fundamentada em artigos, relatórios e trabalhos acadêmicos, a fim de comparar diferentes perspectivas e sustentar teoricamente o estudo (Gil, 2023).

#### **3.2 LÓCUS E FONTES DE PESQUISA**

O estudo foi desenvolvido no Estado do Pará, especificamente na Polícia Civil, considerando exclusivamente os setores internos da instituição de natureza estratégica e tática, identificados como cargos gerenciais com poder de deliberação e tomadas de decisões institucionais.

Conforme dados do IBGE (2024), o Pará possui uma área territorial de 1.245.828,829km<sup>2</sup>, divididos em 144 municípios, e conta com uma população estimada de 8.664.306 pessoas. Por sua vez, a Polícia Civil está presente em todos os municípios, desenvolvendo as atividades de apuração de investigação criminal e atos de polícia judiciária, tais como mandados judiciais de prisão e busca e apreensão (Pará, 1994).

O período da investigação abrange os anos de 2013 a 2024. No que concerne às informações sobre a população, a coleta foi secundária, obtidas por meio da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da Polícia Civil do Estado do Pará. Quanto à aplicação de questionário, pode-se inferir tratar-se de coleta primária, segundo a qual, para Bastos *et al.* (2023), consiste numa excelente ferramenta de levantamento de informações originais colhida diretamente com o sujeito da pesquisa.

#### **3.3 PARTICIPANTES**

Durante o período analisado, 23 delegadas de polícia exerceram função de diretoras de Diretorias de Polícia subordinadas imediatamente ao Delegado-Geral. Dentre estas, uma, que por dois

anos seguidos exerceu a liderança da Diretoria de Polícia Metropolitana (DPM) é falecida, diminuindo o número da população para 22 policiais. Foi aplicado questionário para toda a população, obtendo-se, todavia, a resposta de 21. Destaca-se que das 22 participantes, 3 estiveram apenas uma vez a frente da atividade, tendo as demais exercido por mais de um ano a liderança e, em alguns casos atuado em mais de uma posição a depender do ano.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de questionário, aplicado por meio virtual, via *google forms*, sem a presença de aplicador, e devolvido de igual forma pelas participantes. De acordo com Bastos *et al.* (2023), os questionários digitais são mais eficientes que os físicos, pela praticidade e celeridade deste método de coleta de dados. Para os autores, as maiores potencialidades na aplicação de questionários digitais são: economia de tempo, respostas rápidas e precisas, a abrangência, a segurança, o anonimato das respostas e a objetividade na aplicação.

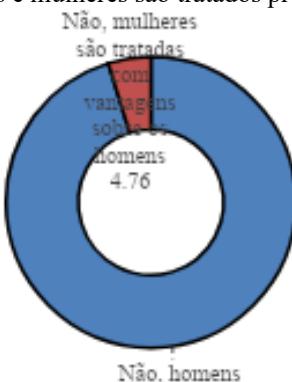
O instrumento foi elaborado com base em critérios objetivos e submetido à validação por meio de orientação acadêmica e revisão por pares. As questões foram formuladas pela pesquisadora, tomando como parâmetro as características elencadas por Forlenza (2024) como sentimento comumente experimentados por mulheres líderes que enfrentam obstáculos de gênero. O questionário contempla indagações específicas e respectivas opções de resposta, alinhadas ao referencial teórico adotado.

Os resultados foram gerenciados por meio do software Microsoft Excel e tratados mediante estatística descritiva. A análise envolveu a elaboração de gráficos e cruzamento de variáveis quantitativas e qualitativas, objetivando a identificação de padrões, recorrências e correlações pertinentes ao objeto de pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES:

Ao serem questionadas se homens e mulheres são tratados igualitariamente no âmbito profissional, 95,24% das entrevistadas responderam negativamente, ressaltando que homens são tratados com vantagens sobre mulheres, conforme a Figura 1.

Figura 1: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por homens e mulheres são tratados profissionalmente de maneira paritária.



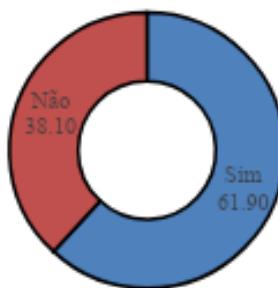
Fonte: Autora (2025)

Isso é reflexo de uma estrutura organizacional moldada sob o mito do padrão de policiamento baseado na força física, descrito por Dias e Rosa (2014) e Duarte e Pereira (2025), em que os estereótipos masculinos são valorados institucionalmente como superiores em relação às características identificadas como femininas, ocasionando a hierarquização do trabalho policial com base no fator gênero, como atestam também Lima (2022) e Sartor (2023). Assim, o trabalho policial desempenhado pelo homem é sempre visto como mais vantajoso, razão pela qual Goulart e Faria (2021, p. 23) entendem que a “história da polícia” se confunde com a “história de homens no poder”.

De acordo com a Figura 2, perguntado às delegadas de polícia paraense se, no exercício da função de liderança, tiveram sua atuação criticada em decorrência do comportamento, 61,90% responderam de forma positiva.

Julgar o comportamento feminino de forma pejorativa, segundo Lerner (2019), é uma prática normalizada em sociedades calcadas na dominação heteronormativa, cuja figura do homem branco é determinante no ordenamento social. Nesse sentido, a força dos estereótipos de gênero, alocam a mulher na posição da benevolência, aceitação, complacência, atributos este que se distanciam da identidade policial, voltada para tons de objetividade, assertividade e autenticidade (Silveira, 2011).

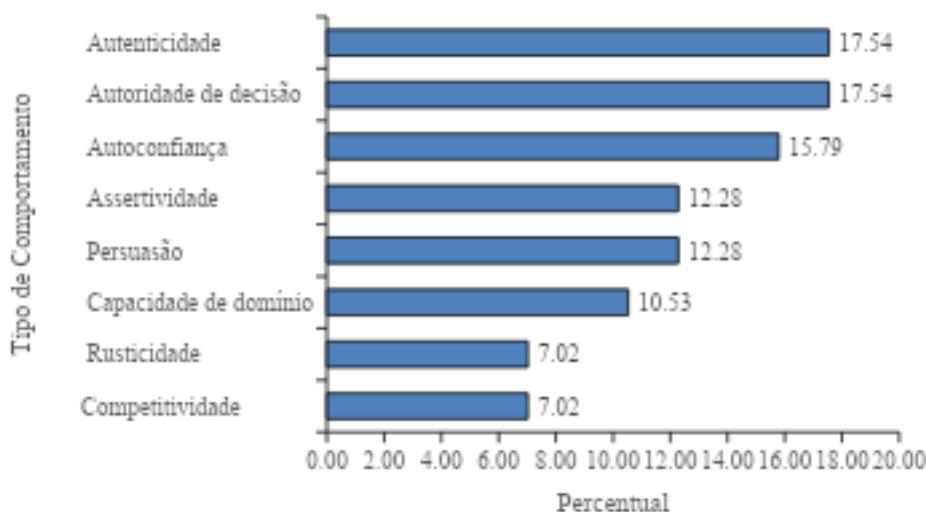
Figura 2: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por teve seu comportamento criticado



Fonte: Autores (2025)

Não raro, mulheres policiais que exercem função de comando assumem habilidades que fogem à configuração habitual dos comportamentos tidos como feminino, assumindo posturas mais arrojadas e determinadas de comando (Dias; Rosa, 2014). No caso em análise, conforme se evidencia da Figura 3, as mulheres policiais foram criticadas, principalmente, pela autenticidade (17,54%), autoridade de decisão (17,54%) e autoconfiança (15,75%), confirmando o entendimento de Roma (2020) para quem as policiais mulheres estão mais propensas a críticas que os pares masculinos.

Figura 3: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por Comportamentos alvo de críticas

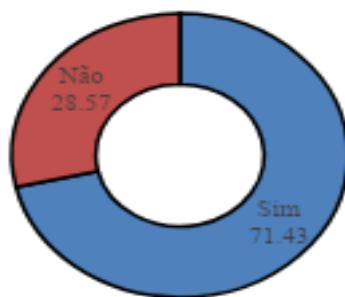


Fonte: Autores (2025)

As competências descritas na Figura 3 são tidas como qualidades desejadas a um líder de excelência, atreladas desde sempre e com exclusividade à figura masculina, tradicionalmente relacionada às teorias acerca de liderança e gestão (Miltersteiner *et al.*, 2020; MIT, 2024). Logo, quando as mulheres assumem alguma dessas características, ao invés de serem consideradas líderes

em potencial, são descredibilizadas por ignorarem os papéis sociais de subalternidade atribuídos ao feminino (Miltersteiner *et al.*, 2020; Silva; Rodrigues, 2022).

Figura 4: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção naPCPA, no período de 2013 a 2024, por se já sofreu discriminação



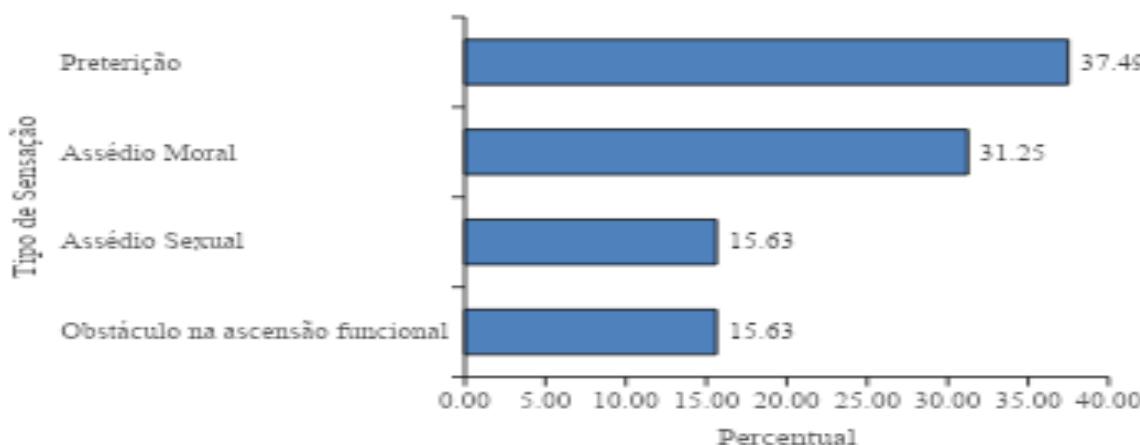
Fonte: Autores (2025)

Indagadas se já haviam sofrido alguma discriminação no ambiente laboral, como demonstrado no Figura 4, 71,43% das entrevistadas responderam “sim”, demonstrando que apesar dos avanços sobre os direitos das mulheres em amplos aspectos, elas ainda são alvo de desigualdades de gênero no campo policial. Esse fator também foi sentido por policiais federais, de acordo com Menezes *et al.* (2021), as quais relataram o machismo institucional por meio de piadas, assédios e discriminações.

Este cenário de franco desequilíbrio, que se pulveriza nas mais variadas estruturas organizacionais, é resultado de um processo de hierarquização quanto ao valor do trabalho desempenhado por homens e o executado por mulheres, sendo o masculino reconhecido como superior e o feminino tido como acessório (Mesquita, 2024). Sob a perspectiva das forças de segurança, Calazans (2005, p. 30) bem delineou essa dinâmica de atribuição de status e poder no aparelho policial a partir do gênero, denominando-o como um “processo de exclusão-dominação”.

As discriminações voltadas para preterição no trabalho (37,49%) e assédio moral (31,25%) foram as relatadas com maior expressividade. Mas também tiveram citação significativa o assédio sexual (15,63%) e obstáculo na ascensão funcional (15,63%). Ressalta-se que o questionário foi aplicado com exclusividade a mulheres que detinham poder institucional, e ainda assim não estiveram imunes a sofrer violações de sua integridade.

Figura 5: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por discriminação que sofreu



Fonte: Autores (2025)

Diante disso, foi oportunizado no formulário que as entrevistadas relatassem casos de abusos sofridos, tendo sido colhidas as seguintes declarações:

*“Sim, as operações de maior destaque sempre eram designadas aos homens” (Entrevistada 3).*

*“Sim, um evento específico foi quando o meu chefe imediato não queria que eu fosse cumprir um mandado de prisão do principal alvo de uma operação presidida por mim por eu estar grávida. Outro episódio foi quando um superior se apossou de uma solução estratégica elaborada por mim e apresentou como sendo sua em uma reunião junto a PGE, mesmo eu estando presente na reunião”. (Entrevistada 6)*

*“Sim, em operações de maior risco”. (entrevistada 7)*

*“Sim, pois no posto que poderia assumir acharam melhor a presença masculina”. (Entrevistada 8)*

*“Sim, falta de confiança para assumir unidades com perfil mais operacional” (Entrevistada 11)*

*“Sim, quando instalei a primeira Delegacia da Mulher, não me deram coletes nem munições e em treinamentos com armas”. (Entrevistada 12)*

*“Acredito que sim, pois os cargos de chefia que assumi são os que mais são conferidos as mulheres como Titular de DEAM e titular do DRH”. (Entrevistada 13)*

*“Sim. Durante a organização de uma operação policial, eu e outras mulheres fomos indicadas pelo organizador da operação (DELEGADO) para ficar com os alvos “mais tranquilos”, priorizando o cumprimento de busca e apreensão para as mulheres, em detrimento das prisões preventivas”. (Entrevistada 14)*

*“Sim. Operações”. (Entrevistada 16)*

*“Não, mas sempre tive que me impor”. (Entrevistada 17)*

Embora as delegadas tenham optado por não relatar assédios e obstáculos funcionais, ficou muito evidente das respectivas falas a preterição no aspecto operacional, marcado fortemente como um reduto de poder predominantemente masculino e superior. Percebe-se que as mulheres são consideradas inaptas para exercerem a função ostensiva, ainda que elas sejam as líderes investigativas.

Esta abordagem foi igualmente identificada por Silva (2019) ao reportar os estereótipos de

fragilidade atribuídos às mulheres, às dificultando de assumirem funções operacionais na Polícia Civil do Rio de Janeiro, sob o manto da proteção ou “machismo paternal” como explicitado pela autora. Da mesma forma, essa obstrução operacional por policiais masculinos foi percebida por Sartor (2023), nas policiais civis do Sul brasileiro e Prenzler e Sinclair (2013), no contexto internacional.

Algumas falas chamaram muita atenção. Primeiro, a de que na delegacia da mulher não seria pertinente o porte de arma de fogo nem colete balístico (Entrevistada 12), e a de que as mulheres são mais alocadas em gestão da DEAM e DRH (Entrevistada 13).

Esta não é uma percepção das gestoras policiais paraenses. Soares e Musimeci (2005), seguidas de Silveira (2011) e Silva (2019) já haviam constatado essa segmentação ocupacional da gestão feminina em outras Polícias Civis brasileiras. A ideia de que a atividade desempenhada por mulheres nas DEAM's não representa o “verdadeiro serviço policial” é uma visão universal, razão pela qual estaria dispensada, no dizer da entrevista, da arma de fogo e da proteção balística, instrumentos basilares da atividade policial.

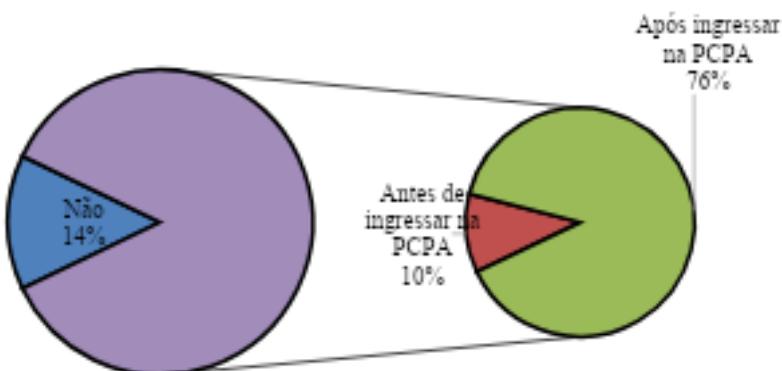
Um dos episódios narrados pela Entrevistada 6 foi acerca da apropriação intelectual, ocasião em que o seu chefe teria se “apossado de uma solução estratégica” e a apresentado como dele numa reunião em que a própria idealizadora estava presente. Ellingrud *et al.* (2025), ao listar as dificuldades que as mulheres enfrentam para se tornarem-se líderes, aponta que além de estarem mais propensas a terem seu comportamento e competência questionados, a uma maior tendência das ideias delas serem atribuídas aos líderes masculinos.

Esta postura denota, claramente, a hegemonia do masculino sobre o feminino na esfera policial sob amplos aspectos, uma vez que o personagem homem se reveste do poder de fala, silenciando a personagem feminina. Logo, pode-se inferir que o controle policial masculino se recobre não apenas do uso dos instrumentos que simbolizam a força física, como a arma de fogo e o colete balístico, mas sobretudo da posse do discurso como dispositivo de poder.

Por fim, cita-se a fala da Entrevista 17, a qual ressalta apenas não ter sofrido discriminações porque “sempre tive que me impor”. Isso demonstra o quanto as mulheres precisam batalhar para obterem o respeito e a integridade na seara policial. Um esforço que é considerado comum na liderança de mulheres, segundo Araújo *et al.* (2024), para quem as líderes sempre precisam dosar suas performances para equilibrar as expectativas contraditórias.

A maternidade é outro ponto de interesse no estudo dos obstáculos laborais de gênero, tendo em vista ser interpretado a conciliação entre a carreira e a família um desforço exclusivamente feminino (Araújo *et al.*, 2024; Teodoro *et al.*, 2024). A Figura 6 mostra que 85,71% das líderes policiais civis possuem filhos, sendo que dessas, 76,19% deram à luz após o ingresso na instituição.

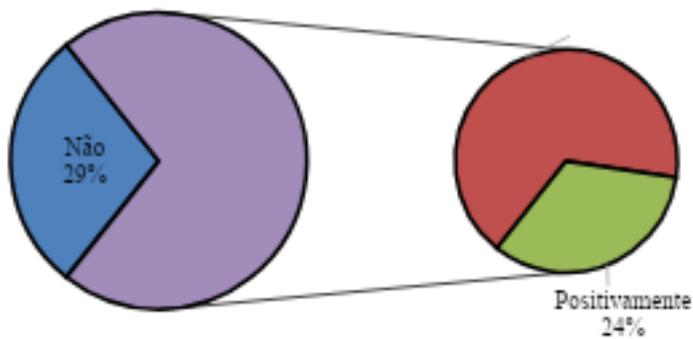
Figura 6: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por se possuir filhos.



Fonte: Autores (2025)

Quando questionadas se os aspectos da maternidade influenciaram na carreira, 47,62% das participantes responderam que a maternidade influenciou negativamente sua atuação profissional (Figura 7), confirmando a ideia de Silva (2019) sobre as policiais civis fluminenses, de que a maternidade é um fator negativo para as mulheres que exercem a atividade polícia judiciária.

Figura 7: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por se acha que a maternidade influênciou na carreira profissional de mulheres

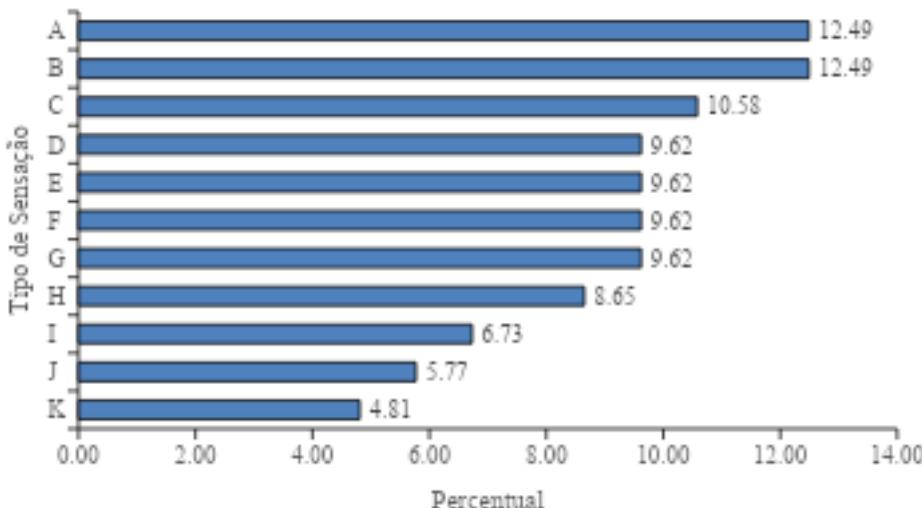


Fonte: Autores (2025)

Para Pereira *et al.* (2024), este é um fenômeno que paira sobre as profissionais femininas de forma irrestrita, uma vez que a função materna está relacionada aos estereótipos históricos e culturais de que os cuidados maternos se sobrepõem às aspirações profissionais. Essa primazia da maternidade além de constituir uma pressão social às mulheres, gera desafios no campo laboral no que tange à conciliação de múltiplas jornadas.

A necessidade de abdicar muitas vezes das responsabilidades laborais em prol das responsabilidades familiares vão ao encontro da preterição feminina nas funções identificadas como masculinas, como as atividades operacionais e de tomadas de decisão (Teodoro *et al.*, 2024).

Figura 8: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por se já sentiu alguma dessas sensações



Fonte: Autores (2025)

Legenda: A – Lutar por espaço de fala, para não ser interrompida, para ser escutada ativamente; B – Sentir que precisa sempre estar provando a sua capacidade para a direção; C – Achar que não recebe o reconhecimento merecido, mesmo se dedicando muito; D – Ficar em dúvida sobre a sua real competência; E – Achar que não está pronta para um cargo, função, projeto ou alcada maior na carreira; F – Sentir que está sendo passada para trás por colegas menos competentes;

G – Ser vista como “boazinha”, “passiva” ou “cordial” demais; H – Ser vista como “mandona”, “ambiciosa”, ou “agressiva” demais; I – Sentir-se inadequada, culpada, ridicularizada por suas ações e opiniões; J – Sentir-se uma fraude ou uma impostora, e chegar aonde chegou por força do acaso ou indicação de alguém influente, e não pela sua competência; K – Ser vista como “louca”, “nervosa”, ou “que está naqueles dias” pela equipe.

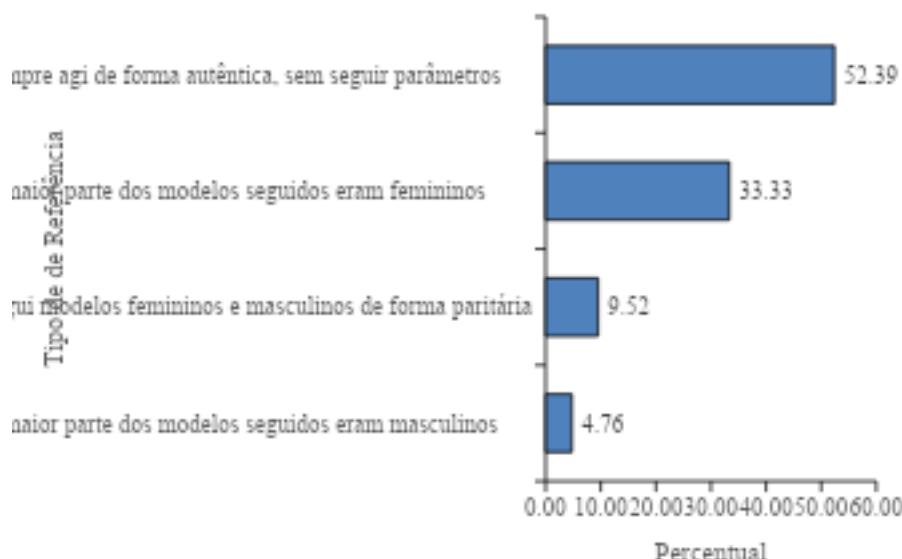
Quanto às barreiras funcionais sutis suportadas pelas mulheres no cotidiano que interferem pejorativamente o progresso profissional, elencamos as ações propostas por Forlenza (2024) descritas na Figura 8. De acordo com as delegadas policiais gestoras, os principais obstáculos consistem em: *i*) lutar por espaço de fala, para não ser interrompida, para ser escutada ativamente (12.49%); *ii*) sentir que precisa sempre estar provando a sua capacidade para a direção (12.49%); *iii*) achar que não recebe o reconhecimento merecido, mesmo se dedicando muito (10,58%).

Teodoro *et al.* (2024) afirmam que as líderes do gênero feminino são menos validadas como autoridade organizacional em comparação aos gestores masculinos, os quais as veem como integrantes não-legítimas na cadeia hierárquica. Por este motivo, as gestoras ainda precisam rotineiramente comprovar sua competência, impor-se diante de injustiças, lutar para ser ouvida, e dedicar-se absurdamente para ser reconhecida, como percebido pelas delegadas paraenses.

A Figura 9, constata que a gestão feminina cada vez mais rompe com os modelos tradicionais

masculinos de liderar, voltados para perfis autoritários e ultra verticalizados, uma vez que 52,39% das líderes policiais civis não seguiram parâmetros de atuação, e 33,33% seguiram modelos femininos.

Figura 9: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por Referências profissionais

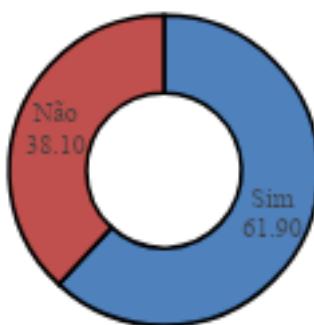


Fonte: Autores (2025)

Cé *et al.* (2021), ao analisarem a correlação entre liderança feminina e liderança autêntica, constataram que as mulheres, pelos seus aspectos sociais e comportamentais estão mais inclinadas a agirem de forma autêntica, levando em consideração fatores humanísticos e empáticos para influenciar e motivar seus subordinados. Para as autoras, e por Jesus *et al.* (2025), seguir seu próprio estilo de comando é uma significativa revolução no campo do poder, reordenando o mercado de trabalho de forma mais inclusiva, produtiva, colaborativa e positiva. De igual forma, Ancona *et al.* (2007) esclarece que o modelo ideal de liderança é aquele em que o líder emprega a sua própria assinatura de gestão, caracterizado por um estilo único baseado em habilidades, valores e experiências pessoais.

Seguir modelos femininos importa em ter e reconhecer-se nesse padrão, motivo pelo qual possibilitar que as mulheres alcancem os postos de poder e tomadas de decisão é fundamental para que as demais se inspirem e criem esperanças de um dia também exercerem papéis estratégicos em altos escalões.

Figura 10: Percentual de Delegadas que ocuparam/ocupam função de direção na Polícia Civil do Estado do Pará, no período de 2013 a 2024, por se utilizava mecanismos que colocassem seu trabalho em evidência e posição de vantagem em relação aos demais, tais como: alianças internas, rede de relacionamentos externa, apoio da equipe liderada



Fonte: Autores (2025)

Figura 10 representa, em alusão à teoria do poder simbólico de Bourdieu, o capital social empregado pelas líderes no campo político-institucional (Tonaco, 2024). De acordo com Tonaco (2024), o capital amealhado por uma pessoa determina a sua posição e poder em um campo específico. No caso da PCPA, 61,90% das mulheres que exerceiram postos de chefia se utilizavam de estratégias e alianças que evidenciam seu trabalho e lhes garantisse posição de vantagem na esfera policial.

Ellingrud *et al.* (2025) denominando essa prática como *capital de experiência*, reconhecendo que o conhecimento, as habilidades e a sabedoria no local de trabalho são as principais armas que as mulheres podem utilizar para obter o sucesso em posições de liderança. Dentre as práticas propostas pelos autores cita-se a ativação de uma rede ampla e diversificada de contatos, fortalecendo conexões pessoais; e as habilidades de comunicação que podem trazer novas possibilidades e oportunidades.

Assim, contrariando a ideia de subinvestimento em capital social pelas mulheres, proposta por Early e Carli (2007), a maioria das delegadas de polícia que exerceram função de liderança na PCPA, no período de 2013 a 2024, se utilizaram da socialização, politização e interação para exercerem o poder.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar a percepção de 21 delegadas de polícia acerca dos fatores relacionados ao gênero que impactaram suas trajetórias profissionais, entre 2013 e 2024, considerando suas experiências em funções de liderança na Polícia Civil do Estado do Pará. Por meio de uma abordagem quantitativa e de natureza aplicada, o estudo utilizou questionário estruturado e análise estatística dos dados, complementados por revisão bibliográfica, a fim de compreender de que forma os estereótipos de gênero interferem no exercício da autoridade feminina no campo policial.

O estudo evidenciou principalmente que o poder institucional ainda é majoritariamente atribuído aos homens. Questões como maternidade, assertividade e confiança foram percebidas como obstáculos à imagem profissional das mulheres, revelando um cenário de desigualdade nas oportunidades de ascensão e participação nas decisões estratégicas.

A análise dos dados permitiu atingir os objetivos da pesquisa e evidenciou que os estereótipos de gênero impactam diretamente o acesso e o exercício de cargos gerenciais na PCPA. As principais barreiras enfrentadas pelas delegadas incluem a valorização desproporcional da força de trabalho masculina, discriminações institucionais relacionadas à maternidade, exigência contínua de comprovação de competência, escassez de reconhecimento e restrições à atuação plena nas instâncias decisórias.

Diante desses achados, torna-se urgente a implementação de políticas organizacionais que ampliem e qualifiquem as oportunidades de liderança para mulheres policiais, desvinculando-as de modelos tradicionais de policiamento. Recomenda-se, por exemplo, a criação de um monitor de gênero para garantir a distribuição equitativa de funções de comando, bem como a oferta de capacitações em letramento de gênero e programas de mentoria voltados à liderança feminina.

Por fim, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa para incluir a percepção dos homens que ocupam cargos de gestão na Polícia Civil, além da investigação de boas práticas adotadas por outras instituições que promovem ambientes laborais mais inclusivos, saudáveis e equitativos para todos.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: força de trabalho secundária?. In: HIRATA, H.; SERGNINI, L. Organização, Trabalho e gênero. Série Trabalho e Sociedade. São Paulo: Editora Senac, 2007.

ANCONA, D. L.; MALONE, T. W.; ORLIKOWSKI, W. J.; SENGE, P. M. In praise of the incomplete leader. Harvard Business Review, 2007. Disponível em <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/deborah-l-ancona>. Acesso em 25 de set. de 2025.

ARAUJO, A. G.; TAVARES, A. L. A.; PÓVOA, E. B. R. Liderança feminina e patriarcado: desafios e caminhos para avançar na igualdade de gênero. Programa de Intercâmbio: mulheres na liderança. ProInter, 2 ed. Tribunal de Contas da União, 2024.

BASTOS, J. E. S.; SOUSA, J. M. J. S.; SILVA, P. M. N.; AQUINO, R. L. O Uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences, v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023.

BELTRAMINI, L. M.; CAPELLOS, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de predes de cristal. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 06, p. 1-25, 2022.

BOURDIEU, P. A dominação masculina. 17.ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

BRASIL. Declaração e plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim - 1995 In: FROSSARD, H. Instrumentos internacionais de direitos das mulheres. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, p. 147-256. 2006.

BRASIL. Ministério das Mulheres, RASEAM. Relatório Anual Socioeconômico da Mulher. Brasília: Ministério das Mulheres. Observatório Brasil de Igualdade de Gênero, ano 7, 2025.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Trabalho, educação e rendimentos das mulheres no Brasil em anos recentes. In: HIRATA, H.; SERGNINI, L. Organização, Trabalho e gênero. Série Trabalho e Sociedade. São Paulo: Editora Senac, 2007.

CALAZANS, Márcia Esteves de. Polícia e gênero no contexto das reformas policiais. La Salle – Revista de Educação, Ciência e Cultura, v. 10, n. 2, p. 21-34, 2005.

CAPELLE, M. C.A.; MELO, M. C. O.; BRITO, J. M. Relações de poder segundo Bourdier e Foucault: uma proposta de articulação teórica para análise das organizações. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 3, p. 256-369, 2005.

CARLOTO, C. M. O conceito de gênero e sua importância para a análise das relações sociais. Serviço social em revista, v. 3, n. 2, p. 201-213, 2001.

CÉ, P. R. P.; SEIBERT, R. M.; CALLEGARO, A. R. C. Liderança feminina e liderança autêntica: um estudo bibliométrico. Brazilian Journal of Development, v. 7, n.12, p. 117410-117429, 2021.

CERTEAU, M. A invenção do cotidiano: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS, L. O.; ROSA, F. D. Polícia tem gênero? Algumas reflexões sobre mulheres e feminino na segurança pública brasileira. Revista Ártemis, v. 18, n. 1, p. 160-171, 2014.

DINIS, F. R. A.; OLIVERIA, A. A. Foucault: do poder disciplinador ao Biopoder. Scientia, v. 2, n. 3, p. 01-217, 2014.

DINIZ, A.; MOREIRA, J.; CASTRO, L. P. P.; SANDIM, T. L. Desigualdade de gênero em cargos de liderança no executivo federal. Movimento pessoas à frente: juntas por um melhor estado. Nota técnica, 2024.

DUARTE, A. L. C; ARBUÉS, m. P. Mulheres negras como delegadas da polícia civil do Estado de Goiás. Revista Mosaico - Revista de História, Goiânia, Brasil, v. 18, n. 1, p. 42–51, 2025.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth os Leadership. Harvard Business Rewiew, 2007. Disponível: [hbr.org/2007/09/women-and-the-barynirth-of-leadership](https://hbr.org/2007/09/women-and-the-barynirth-of-leadership). Acessado em 22 de julho de 2025.

ELLINGRUD, K.; YEE, L.; MARTÍNEZ, M. D. M. How women can win in the workplace. Harvard Business Rewiew, 2025. Disponível: <https://hbr.org/2025/03/how-women-can-win-in-the-workplace>. Acessado em 22 de julho de 2025.

FBSP. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Raio-x das forças de segurança pública do Brasil. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024.

FEDERICE, S. O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo. São Paulo: Boitempo, 2021.

FOUCAULT, M. Microfísica do poder. 2.ed., Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FORLENZA, K. Quebre o teto de vidro: estratégias revolucionárias para atingir o próximo nível da carreira (até chegar ao topo). Rio de Janeiro: Rocco, 2024.

FRITSVOLD, E. The importance of promoting women to positions of leadership in law enforcement, 2025. Disponível em <https://onlinedegrees.sandiego.edu/promoting-women-in-law-enforcement-leadership/#value-of-female-leaders>. Acessado 25 em de julho de 2025.

GADELHA, S. Biopolítica, governamentalidade e educação: introdução ao pensamento de Michel Foucault. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

GARCIA, B. C.; MARCONDÉS, G. S. As desigualdades da reprodução: homens e mulheres no trabalho doméstico não remunerado. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 39, p. e0204, 2022.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7.ed., São Paulo: Atlas, 2023.

HENDERSON, P. A.; ARAÚJO, M. A. F.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, H. Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados, 2024. Disponível: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/pesquisa/10102/122229>. Acessado em 18/08/2025.

JESUS, E. P. S.; CASTRO, E. P.; SILVA, Y. C.; PINTO, L. S. C. M. A força da liderança feminina na administração: a trajetória para superar desafios e alcançar o sucesso. 2025. 28f. Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campos Belos, Goiás, Brasil, 2025.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as políticas públicas. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, p. 55-63, 2003.

KÜCHEMANN, B. A.; BANDEIRA, L. M.; ALMEIDA, T. M. C. A categoria gênero nas ciências sociais e sua interdisciplinaridade. Revista do CEAM, v. 3, n. 1, p. 63-81, 2015.

LEITE, M. M.; NUMMER, F. V.; CARDOSO, L. F. C. Sobre as pioneiras: gênero, trabalho e preconceito na Polícia Militar do Pará. Revista Cronos, v. 19, n. 2, p. 54-73, 2018.

LERNER, G. A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019.

LIMA, E. M. Desigualdade de gênero na ascensão às posições de poder na Polícia Civil de Minas Gerais. Minas Gerais. 2022, 107f. Mestrado em Ciências Sociais: Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2022.

LOPES, E. B.; BRASIL, G. M. Mulheres na polícia: demarcação dos espaços de comando e relações assimétricas de poder. Anais do Fazendo Gênero 9, v. 9, p. 1-9, 2010.

MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

MARCON, D. T. A.; SARTOR, M. C. M. C.; PEREIRA, R.; LAPOLLI, E. M.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança feminina no setor público: percepções, desafios e o caminho a ser percorrido pelas mulheres em posições de liderança. Seminários em administração, 2022.

MASSON, P.; VIANA, R. Além do teto de vidro: o desafio da equidade de gênero e raça no serviço público federal. Portal ENAP, mar/2025. Disponível: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/desafios-de-acesso-das-mulheres-no-servico-publico-federal-brasileiro-uma-analise-de-genero-e-raca>. Acessado em 14 de julho de 2025.

MENEZES, R. M.; LIMA, T. C. B.; PAIVA, L. E. B.; ARAÚJO, R. A. “Muito além da capitã Marvel”: socialização profissional de policiais federais. Revista pensamento contemporâneo em administração, v. 15, n. 1, p. 147-164, 2021.

MESQUITA, A. F. S. Participação das mulheres no mercado de trabalho: uma revisão sistemática sobre a desigualdade econômica e social no Brasil. 2024. 36f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, Brasil, 2024.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWCZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cadernos EBAPE. BR, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MIT. Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Mulheres na Liderança: seja agente de mudança. Disponível em: [https://www.campusdpp.mitpeonline.com/courses/1032/pages/modulo-2-conteudo?module\\_item\\_id=50106](https://www.campusdpp.mitpeonline.com/courses/1032/pages/modulo-2-conteudo?module_item_id=50106). Acessado em: 10 de junho 2024.

NOGUEIRA, E.C.O.R. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileira. 2012. 79f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

OLIVEIRA, M.; VIEIRA, C; BAETA, F. Mulheres no mercado de trabalho brasileiro: uma análise das segregações e discriminações a partir da economia feminista. Texto para discussão 018, 2021.

PARÁ. Lei Complementar n. 022, de 15 de março de 1994. Estabelece normas de organização, competências, garantias, direitos e deveres da Polícia Civil do Estado do Pará. Pará, 1994.

PEIXOTO, C. F. P.; VIANA, L. M. M.; SILVA, A. M. S.; SILVA, J. C. Revisão integrativa da literatura sobre a discriminação contra as mulheres em ambientes militares brasileiros. Boletim Conjuntura (BOCA), v. 22, n. 65, p. 77-99, 2025.

PEREIRA, G. M.; VIEIRA, R. S.; RODRIGUES, L. S. Maternidade e carreira: desafios e oportunidades para as mulheres. Revista Interface Tecnológica, v. 1, pág. 398–409, 2025.

PRENZLER, T.; SINCLAIR, G. The status of women police officers: na internacional review. International journal of law crime and justice, v. 41, n. 2, p. 115-131, 2013

REZENDE, D. L. Mulher no Poder e na tomada de decisões. In: FONTOURA, N.; REZENDE, M.; QUERINO, A. C. Beijing + 20: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Brasília: Ed. IPEA, p. 299-367, 2020.

RIGO, J. L. Desafios e facilitadores à liderança feminina: percepções de mulheres líderes na Administração Pública Federal. 2024.80f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2024.

ROCHA, C. D.; SILVA, G.R.; SÉ, V.A.; FLORIANO, V.A.S.; MELO, F.A.O. O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia—Gestão do conhecimento para a sociedade, Resende, RJ, Brasil, v. 11, 2014.

RODRIGUES, F. A. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. Revista de Estudos Feministas, v. 31, n. 1, p. e82532, 2023.

ROMAN, I. Women in policing: the numbers fall far short of the need, Police Chief Online, april, 2020. Disponível em: <https://www.policechiefmagazine.org/women-in-policing/>. Acesso em 1 de agosto de 2025.

SANTANA, C. S. O sujeito-mulher policial nas corporações de segurança pública do Brasil: acontecimento discursivo e a circulação-confronto de sentidos nas redes. 2024. 169 f. Tese (Doutorado em Linguística) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista, 2024.

SANTOS, J. V. T.; FACHINETTO, R. F.; TEIXEIRA, A. N.; RUDNICKI, D. Configurações e obstáculos: as mulheres na segurança pública. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 6, n. 2, p. 312-335, 2012.

SARTOR, M. C. Gestão feminina: a experiência de mulheres que se destacam na Polícia Civil. 2023. 230f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, A. M. C.; GONÇALVES, J. P. A mulher e a atuação profissional, as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho: uma revisão sistêmica em bases de dados nacionais. Diálogos em educação, v. 29, n.2, p. 361-380, 2020.

SILVA, D. A. Salto 15 e calibre.40: notas sobre as construções de gênero de delegadas da Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro. 2019. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

SILVA, J. K.; RUDNICKI, D.; CAMPOS, C. H. Percepções sobre a igualdade entre homens e mulheres na Polícia Militar do Rio Grande do Sul. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 17, n. 1, p. 254-269, 2023.

SILVA, V. S.; RODRIGUES, L. L. Liderança Feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional. ID on line. Revista de psicologia, v. 16, n. 60, p. 330–348, 2022.

SILVEIRA, M. N. B. Delegadas de profissionalismo e gênero. Sociedade e Cultura, v. 14, n. 1, p. 151-162, 2011.

SOARES, B. M.; MUSIMECI, L. Mulheres policiais: presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2005.

TEODORO, A. S.; CAPPELLARI, G.; LISZBINSKI, B. B.; KIEFER, G. S.; CORREIA, P. P. Ascensão feminina: desvendando os desafios do teto de vidro em cargos de gestão. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 19, n. 57, p. 46–73, 2024.

TONACO, L. Pierre Bourdieu, entre os conceitos de “capital” e de “campo”. FNU CUT, 2024. Disponível em <https://www.fnucut.org.br/45286/pierre-bourdieu-entre-os-conceitos-de-capital-e-de-campo/>. Acessado em 25 de setembro de 2025.

VARGAS, T. She coined the term ‘glass ceiling.’ She fears it will outlive her. The Washington Post. Washington, mar. 2018. Disponível:

<https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/03/01/she-coined-the-phrase-glass-ceiling-she-didnt-expect-it-to-outlive-her/>. Acesso em 14 de julho de 2025.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.