

O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE OFICIAIS MULHERES COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL DE APOIO NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

THE CAREER DEVELOPMENT OF WOMEN OFFICERS AS AN INSTITUTIONAL SUPPORT POLICY IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

Christina Aline de Melo Martins¹

Jefferson Mendes Holanda²

Denison Melo Aguiar³

RESUMO: Este artigo analisa de que forma a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (Decreto nº 10.822, de 29.09.2021), a Política Estadual de Segurança Pública (Decreto nº 45.319, de 18.03.2022) e o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) de 2023-2032 podem contribuir para o desenvolvimento profissional das mulheres oficiais da instituição, como política institucional de apoio na PMAM. O objeto de pesquisa consiste em verificar como essa inovação na área de gestão de pessoas voltada às oficiais pode se refletir na cultura organizacional, na valorização profissional e no aumento das oportunidades de ocupação de cargos estratégicos por mulheres líderes. Os objetivos específicos da pesquisa são: examinar a fundamentação teórica sobre mulheres líderes militares, gestão de pessoas e a cultura organizacional militar; apresentar como o arcabouço normativo da Segurança Pública pode sustentar políticas de equidade; discutir a promoção de direitos humanos na instituição sob a ótica do desenvolvimento profissional das oficiais mulheres. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com procedimentos bibliográficos e documentais. A análise da literatura concluiu que a valorização das líderes mulheres da Polícia Militar do Amazonas, como eixo de Recursos Humanos, constitui uma prática institucional inclusiva, com impactos positivos no clima institucional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Valorização Profissional. Mulheres Líderes. Segurança Pública.

¹Bacharel em Direito, Ciências Militares e Segurança Pública, Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Licenciada em Língua – Portuguesa, Especialista em Gestão Pública aplicada à Segurança. Mestranda em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos.

² Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos. Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Bacharel em Engenharia de Controle e Automação. Especialista em Segurança Pública.

³Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (PPGSP/UEA). Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Pós-Doutor UniSalento (Itália-2024), Doutor em Direito. Doutor em Direito pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGD/ UFMG). Mestre em Direito Ambiental pelo Programa de Pós- Graduação em Direito Ambiental da Universidade do Estado do Amazonas (PPGDA/UEA). Advogado. Graduado em Direito pela Universidade da Amazônia (UNAMA/PA). Professor de ensino superior do curso de Direito da UEA. Professor da Academia de Polícia Militar do Amazonas (APM-PMAM). Professor de ensino superior do Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA). Coordenador da Clínica de Mecanismos de Soluções de Conflitos (MARbC/UEA). Coordenador da Clínica de Direito e Cidadania LGBTI (CLGBTI/UEA). Coordenador da Clínica de Direito dos Animais (YINUAKA-UEA). Editor-chefe da Revista Equidade. Integrante do Grupo de pesquisa Desafios do Acesso aos Direitos Humanos no Contexto Amazônico da Escola Superior da Magistratura do Amazonas (ESMAM).

ABSTRACT: This article analyzes how the National Public Security and Social Defense Policy (Decree No. 10.822 of 09/29/2021), the State Public Security Policy (Decree No. 45.319 of 03/18/2022), and the Military Police of Amazonas Strategic Plan for 2023-2032 can contribute to the professional development of female officers in the institution, as an institutional support policy. The research aims to examine how this innovation in human resource management for female officers can be reflected in organizational culture, professional development, and increased opportunities for women leaders to occupy strategic positions. The specific aims of the research are: examining the theoretical foundation of women military leaders, people management, and military organizational culture; presenting how the normative framework of Public Security can support equity policies; and discussing the promotion of human rights within the institution from the perspective of women's professional development. This research adopts a qualitative, exploratory approach, employing bibliographic and documentary procedures. The literature review concluded that valuing female leaders within the Amazonas Military Police as a key aspect of Human Resources constitutes an inclusive institutional practice that positively impacts the institutional climate.

Keywords: Organizational Culture. Innovation. Professional Development. Women Leaders. Public Safety.

1 INTRODUÇÃO

A assimetria de gênero e os obstáculos impostos ao público feminino no mercado de trabalho carregam heranças históricas, patriarcais e socioculturais, enraizadas nas estruturas corporativas atuais (SAFIOTI, 2013). No âmbito das instituições que compõem o sistema de segurança pública, historicamente caracterizadas por uma cultura hipermasculinizada e baseada em *ethos beligerante*, os reflexos dessa assimetria manifestam-se de forma ainda mais acentuada (SOUZA, 2017).

No cenário nacional, o desenvolvimento de carreira de oficiais mulheres, como política institucional nas Polícias Militares do Brasil, ainda se depara com barreiras estruturais que transcendem a igualdade formal de ingresso. Historicamente, a inserção feminina nas forças auxiliares foi balizada por regulamentos restritivos e pela herança de uma cultura organizacional androcêntrica, na qual as competências associadas ao comando e à gestão estratégica foram naturalizadas culturalmente como masculinas (DONADIO, 2022).

Tradicionalmente, o acesso das mulheres aos quadros das corporações militares brasileiras não foi delineado pela universalidade, mas sim por uma engenharia jurídica de controle quantitativo. No caso do Amazonas, essa barreira estrutural encontrava amparo na legislação estadual, que autorizava a fixação de limites percentuais restritivos nos editais de concurso público, com teto historicamente fixado em até 10% das vagas destinadas ao público feminino (AMAZONAS, 1993, 2011).

Esse cenário de restrição sistêmica sofreu uma inflexão jurídica e administrativa com o advento do concurso público da PMAM em 2021. Rompendo com a *práxis* segregadora dos

certames anteriores, o edital de regência do referido ano implementou, de forma inédita na história da instituição, o princípio da ampla concorrência universal para o preenchimento dos cargos de Aluno-Oficial, desvinculando o ingresso de distinções biológicas de gênero (AMAZONAS, 2021).

A transição nos critérios de ingresso na PMAM reflete uma mudança paradigmática na gestão de pessoas da segurança pública local, marcada pela superação gradual de mecanismos que a literatura conceitua como exclusão mitigada ou inclusão subordinada (CARREIRAS, 2006).

Essa abertura institucional alinha-se às modernas diretrizes de Direitos Humanos e às macropolíticas de segurança pública que preconizam a democratização dos espaços de poder (BRASIL, 2018).

Contudo, como pondera Donadio (2022), a eliminação da barreira de entrada no certame de 2021 não extingue de imediato o passivo estrutural acumulado por décadas de vigência das cotas limitadoras; a igualdade formal alcançada no ingresso passa, por conseguinte, a demandar políticas institucionais subsequentes voltadas a garantir que a progressão de carreira dessas novas oficiais ocorra de forma equânime no eixo de Recursos Humanos.

Diante desse cenário, o problema deste artigo consolida-se na seguinte indagação: de que forma as políticas nacionais e estaduais de segurança pública e o Planejamento Estratégico da PMAM podem contribuir para o desenvolvimento profissional das mulheres oficiais da instituição como eixo de Recursos Humanos?

3

Para responder a essa questão, estabeleceu-se a análise do alinhamento entre esses atos normativos e o plano estratégico institucional, a fim de identificar suas potencialidades e contribuições para a promoção da progressão de carreira e da valorização do oficialato feminino na Polícia Militar do Amazonas.

MÉTODOS

No que concerne ao delineamento metodológico, esta investigação assume um caráter qualitativo e exploratório, configurando-se como um estudo de caso institucional focado na Polícia Militar do Amazonas (PMAM). O desenho da pesquisa foi operacionalizado por meio de pesquisa bibliográfica e de análise documental de fontes primárias oficiais.

O levantamento bibliográfico envolveu produções científicas publicadas entre 2018 e 2025, rastreadas em bases de dados indexadas como o Portal de Periódicos CAPES e a SciELO

(políticas institucionais, mulher militar, Polícia Militar do Amazonas, desenvolvimento de carreira, gestão de pessoas, cultura organizacional).

Por sua vez, o corpus documental selecionado compreendeu os seguintes marcos regulatórios, estratégicos e institucionais: a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (Lei nº 13.675/2018, regulamentada pelo Decreto nº 10.822/2021), a Política Estadual de Segurança Pública do Amazonas (Decreto nº 45.319/2022), o Planejamento Estratégico da PMAM (2023–2032) e os editais de concursos públicos da corporação.

O recorte temporal da pesquisa delimitou-se entre 2018 e 2025, intervalo que abrange desde a instituição do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) até o panorama contemporâneo de sua implementação, justificando-se pelas balizas cronológicas dos próprios atos governamentais analisados.

O exame e o tratamento dos dados realizaram-se por meio da técnica de análise de conteúdo, em estrita observância aos parâmetros estruturais de Bardin (2016). Essa abordagem viabilizou a interpretação de mensagens e inferências documentais por meio de procedimentos sistemáticos, permitindo a emersão de núcleos de sentido organizados em categorias temáticas predefinidas, a saber: a) direitos humanos e valorização profissional dos operadores; b) gestão de pessoas, capacitação intelectual e clima organizacional; c) cultura organizacional e relações de poder; e d) liderança, desenvolvimento humano e representação feminina na estrutura militar.

4

Sob essa égide, buscou-se compreender como as políticas públicas e as teorias de gestão dialogam com a *práxis* e com o panorama de ingresso e sub-representação das oficiais nos estratos decisórios da caserna.

Neste artigo, foram utilizadas as ferramentas de inteligência artificial Jenni AI, Scispace NoteBook LM para a exploração de dados, Grammarly para a revisão gramatical e ChatGPT (OpenAI, modelo GPT-5.5) para a padronização das referências bibliográficas.

Por fim, no que tange aos preceitos éticos, por se tratar de uma pesquisa teórica fundamentada exclusivamente em documentos oficiais de domínio público e em literatura científica referenciada, o presente estudo dispensou a submissão ou aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), haja vista a ausência de intervenção direta, aplicação de formulários ou manipulação de dados envolvendo seres humanos ou animais, em conformidade com as normativas regulamentadoras vigentes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA E O EIXO DE RECURSOS HUMANOS NA PMAM

A Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, instituída pela Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e regulamentada pelo Decreto nº 10.822, de 29 de setembro de 2021, estabeleceu diretrizes voltadas à integração institucional, à valorização profissional, ao fortalecimento da gestão pública e à promoção dos direitos humanos no âmbito da segurança pública brasileira.

O referido decreto reforçou a necessidade de implementação e práticas administrativas relacionadas à capacitação continuada e ao desenvolvimento profissional, aperfeiçoamento da gestão estratégica de pessoas dentro das instituições de segurança pública (BRASIL, 2021).

No âmbito estadual, o Decreto nº 45.319, de 18 de março de 2022, que institui a Política Estadual de Segurança Pública do Amazonas, apresenta diretrizes voltadas ao fortalecimento institucional, às atualizações administrativas e ao aprimoramento das ações de gestão pública no sistema de segurança estadual.

Nesse aspecto, o documento relaciona a importância da valorização dos profissionais da segurança pública, bem como do desenvolvimento humano, como mecanismos fundamentais para a melhoria e a eficiência organizacionais nas instituições militares amazonenses (AMAZONAS, 2022).

Paralelamente, o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas 2023–2032 estabeleceu os objetivos institucionais relacionados à modernização da corporação, ao fortalecimento da gestão estratégica e a valorização dos recursos humanos.

A valorização profissional que trata dos Planos de Segurança Nacional e Estadual no ambiente militar está diretamente relacionada às oportunidades de crescimento institucional, ao reconhecimento profissional e ao fortalecimento das práticas de liderança.

Nesse contexto, o eixo de Recursos Humanos torna-se estratégico para o desenvolvimento da carreira das oficiais mulheres na PMAM, especialmente diante das transformações atuais no ambiente de trabalho, relacionadas à participação feminina em espaços de comando e de tomada de decisão, o que torna imperativa a adoção de estratégias de gestão orientadas à diversidade para mitigar qualquer discriminação institucional (PEREIRA; TEIXEIRA, 2020; PEREIRA et al., 2025).

Conforme Chiavenato (2020), a valorização profissional e o investimento no desenvolvimento humano estão diretamente ligados à motivação, ao desempenho e ao comprometimento organizacional.

De acordo com Maximiano (2017), as organizações modernas precisam adequar-se à eficiência administrativa e ao desenvolvimento humano, buscando a valorização profissional, garantindo maior equilíbrio organizacional e fortalecimento institucional.

Embora os atos normativos analisados na pesquisa não abordem diretamente a questão da liderança feminina, suas diretrizes estão relacionadas à gestão estratégica de pessoas e ao desenvolvimento humano, o que possibilita reflexões sobre o fortalecimento da carreira das mulheres líderes na Polícia Militar do Amazonas.

Logo, observa-se que as políticas públicas de segurança pública contemporâneas estão voltadas à contribuição para a ampliação das discussões sobre equidade profissional, bem como ao desenvolvimento institucional e ao fortalecimento do eixo de Recursos Humanos no ambiente militar.

A tabela 1 corresponde à conexão relevante entre as políticas públicas de segurança pública e o fortalecimento do eixo de Recursos Humanos na Polícia Militar do Amazonas. Ao analisar o quadro, observa-se que os instrumentos normativos atualmente verificados apresentam diretrizes voltadas à valorização profissional, à capacitação continuada, ao desenvolvimento humano e à modernização da gestão pública, aspectos considerados fundamentais para o fortalecimento institucional da corporação.

Tabela 1 – Relação entre as Políticas Públicas de Segurança e o Eixo de Recursos Humanos na PMAM.

Documento Normativo	Principais Diretrizes	Relação com Recursos Humanos	Contribuições para o Desenvolvimento Profissional Feminino
Lei nº 13.675/2018 – Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social	Integração institucional, fortalecimento da segurança pública, valorização profissional e promoção dos direitos humanos	Incentiva a modernização da gestão de pessoas, qualificação profissional e valorização dos agentes de segurança pública	Favorece discussões sobre equidade profissional, valorização humana e fortalecimento da participação feminina nas instituições militares
Decreto nº 10.822/2021	Regulamentação da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social	Reforça ações voltadas à capacitação continuada, desenvolvimento humano e gestão estratégica de pessoas	Possibilita o fortalecimento institucional da carreira das oficiais mulheres por meio da valorização profissional e desenvolvimento de lideranças
Decreto Estadual nº 45.319/2022	Modernização institucional,	Estimula o aperfeiçoamento da gestão de recursos	Contribui indiretamente para a ampliação da

Política Estadual de Segurança Pública do Amazonas	fortalecimento da gestão pública e eficiência organizacional	humanos e o fortalecimento da valorização profissional no sistema de segurança pública estadual	participação feminina em espaços institucionais e estratégicos.
Planejamento Estratégico da PMAM 2023-2032	Modernização da corporação, desenvolvimento institucional e fortalecimento organizacional	Destaca a importância da capacitação, liderança, valorização profissional e desenvolvimento humano	Incentiva o fortalecimento da carreira das oficiais mulheres e o desenvolvimento de lideranças femininas na corporação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Brasil (2018; 2021), Amazonas (2022) e PMAM (2021).

A partir da análise do quadro de documentos, verifica-se que a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e a Política Estadual de Segurança Pública do Amazonas reforçam a necessidade de aperfeiçoamento da gestão estratégica de pessoas, contribuindo, dessa forma, para a evolução de práticas organizacionais mais eficientes e alinhadas às demandas contemporâneas da segurança pública.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico da PMAM 2023-2032 destaca-se como relevante no desenvolvimento de lideranças, e de qualificação profissional, valorização dos integrantes da corporação como mecanismos essenciais para o alcance dos objetivos institucionais.

7

O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DAS OFICIAIS MULHERES NA PMAM

De acordo com as análises realizadas nos documentos citados, verifica-se que o desenvolvimento da carreira dos oficiais da Polícia Militar do Amazonas fomenta discussões contemporâneas sobre igualdade de gênero nas instituições militares, tendo em vista que o predomínio masculino é um fator determinante que impõe barreiras ao desenvolvimento profissional e à integração plena dessas mulheres (PAIVA, 2025).

Observa-se que, embora haja crescimento da presença feminina na corporação, ainda há sub-representação de mulheres em cargos estratégicos, como diretorias de departamentos e comandantes de Companhias Interativas Comunitárias (CICOMs), além da ausência de líderes femininas no Estado-Maior da corporação.

Esse cenário evidencia que a ampliação dessa participação ainda enfrenta desafios estruturais, relacionados à cultura organizacional militar e às limitações históricas de acesso às carreiras policiais, visto que a persistência de um *ethos* institucional marcadamente

masculinizado e a manutenção de 'cláusulas de barreira' em concursos públicos restringem o pleno desenvolvimento profissional das mulheres (BARREIRAS, 2025; PEREIRA et al., 2025).

Apesar da recente ampla concorrência no último concurso de 2021, a consequência do passado de reduzidíssimo ingresso de mulheres repercute na parca presença delas nas funções de comando atualmente, violando expressamente os direitos humanos de milhares de mulheres, na medida em que essa prática as prejudica na concretização de direitos de acesso a cargos públicos (BARBOSA, 2023).

Nesse contexto, o estudo de Barbosa (2023) analisa os impactos da limitação de 10% das vagas destinadas às mulheres nos concursos públicos da Polícia Militar do Amazonas. Os autores evidenciam que essa restrição histórica influenciou diretamente a baixa representatividade feminina no efetivo da corporação e, conseqüentemente, a ocupação de funções estratégicas e de cargos de comando na hierarquia militar.

A pesquisa demonstra que, embora o último certame de 2021 tenha adotado a ampla concorrência, os reflexos das políticas anteriores ainda persistem na estrutura organizacional da PMAM, evidenciando a necessidade de fortalecer políticas institucionais voltadas à equidade de gênero e à ampliação da participação feminina nos espaços de liderança militar.

Nesse sentido, analisar a identidade profissional e a cultura institucional é fundamental para compreender como tais disparidades restringem a ascensão hierárquica e a ocupação de altos cargos (LINS et al., 2026).

8

O planejamento estratégico da PMAM 2023–2032 destaca a relevância do fortalecimento da gestão de pessoas e da qualificação profissional como fatores essenciais para a modernização institucional e, nessa senda, políticas institucionais de apoio à carreira das oficiais mulheres poderão estar presentes, a fim de enfrentar estereótipos que limitam a trajetória de ascensão dessas profissionais (RADO, 2025).

A tabela 2 apresenta a distribuição do efetivo da Polícia Militar do Amazonas entre oficiais homens e mulheres em 2025, evidenciando significativa predominância masculina na corporação. Observa-se que aproximadamente 88% do efetivo é composto por homens, enquanto apenas 12% corresponde ao efetivo feminino, o que evidencia a persistência da desigualdade de gênero no ambiente militar estadual (DIRETORIA DE PESSOAL, 2025).

Essa disparidade numérica não apenas reflete a trajetória de inserção iniciada na década de 1980 (Lima et al., 2026; Pereira et al., 2025), mas também evidencia a necessidade de desconstrução de estereótipos.

Tabela 2- Distribuição do efetivo de oficiais masculino e feminino na Polícia Militar do Amazonas

Efetivo PMAM	Quantitativo	Percentual
Homens	1.250	88%
Mulheres	212	12%
Total	9.076	100%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da Polícia Militar do Amazonas (PMAM, 2025)

Dessa forma, verifica-se que o fortalecimento da carreira das oficiais mulheres está diretamente relacionado às políticas institucionais de valorização profissional, de capacitação e de desenvolvimento humano. A implementação estratégica de programas focados em competências comportamentais, como a inteligência emocional e a negociação, é essencial para mitigar barreiras estruturais e promover um ambiente organizacional mais inclusivo e meritocrático (MARTINS et al., 2025).

A pesquisa identificou que ainda existem obstáculos à ascensão profissional feminina no ambiente militar, decorrentes da minoria de mulheres líderes, da limitação da porcentagem de ingresso e da cultura organizacional hierarquizada e historicamente masculina presente na PMAM (BARBOSA, 2023).

Tais barreiras estruturais perpetuam relações de poder desequilibradas que dificultam a progressão de carreira, evidenciando uma segregação que demanda políticas públicas voltadas à promoção da igualdade substantiva (PAIVA, 2025).

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E FORTALECIMENTO DA CARREIRA DAS OFICIAIS MULHERES

Estudos contemporâneos revelam que, embora haja avanços normativos pontuais, a ausência de políticas institucionais perenes de Gestão de Pessoas, direcionadas à equidade de gênero, resulta no fenômeno do "teto de vidro", em que as oficiais enfrentam obstáculos invisíveis, mas severos, para ascender aos postos do alto oficialato e a cargos de articulação macro (CAPELLE; MELO, 2019).

Essa lacuna na governança interna das corporações baliza uma persistente sub-representação nos espaços decisórios, evidenciando que a progressão funcional feminina raramente é amparada por diretrizes estratégicas de valorização profissional, operando, muitas

vezes, à margem dos planos de modernização institucional de Recursos Humanos (SILVA, 2023).

A mudança significativa na corporação passa pela preservação da história da Organização Militar, pois, a partir do momento em que a instituição faz a rememória dos vultos do passado, ela proporciona um contexto educativo até mesmo em suas instalações físicas, que, de certa forma, direcionam para um futuro alicerçado no passado (GOMES, 2025).

Esses processos de mudança costumam enfrentar resistência por parte de indivíduos e grupos organizacionais. Essa resistência à mudança geralmente é compreendida como uma reação natural dos indivíduos, diante das incertezas.

De acordo com Chiavenato (2014), a resistência é associada a fatores como o medo do desconhecido, a insegurança e a falta de poder; assim, compreender os fatores que a geram é fundamental para o sucesso de qualquer processo de transformação organizacional.

Corroborando essa discussão, estudos sobre a evolução administrativa da Polícia Militar do Amazonas demonstram que a gestão de pessoal passou por importantes transformações institucionais ao longo das últimas décadas (GOMES, 2025).

A criação e a consolidação da Diretoria de Pessoal da PMAM evidenciaram a necessidade de fortalecer as práticas administrativas voltadas à gestão de recursos humanos, à organização do efetivo e à valorização profissional. Essas mudanças contribuíram para a modernização institucional e o aperfeiçoamento da estrutura organizacional da corporação (GOMES, 2025).

Além disso, estudos recentes evidenciam que a Polícia Militar do Amazonas vem buscando modernizar seus processos formativos por meio da incorporação de práticas pedagógicas voltadas aos direitos humanos e à formação cidadã dos oficiais militares (MAGALHÃES, 2025).

Nesse sentido, Magalhães (2025) destaca que o Curso de Formação de Oficiais da PMAM apresenta avanços na transversalidade do ensino de direitos humanos, fortalecendo práticas institucionais mais humanizadas, democráticas e alinhadas às diretrizes nacionais de segurança pública. Os autores ressaltam ainda que essa perspectiva contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional e para a construção de uma cultura organizacional mais sensível às transformações sociais contemporâneas

Para que as novas práticas sejam acolhidas e a resistência natural seja minimizada, é indispensável investir em comunicação transparente, no envolvimento ativo das equipes e no

fortalecimento de lideranças preparadas para acolher essas mudanças. A institucionalização de espaços de escuta e acolhimento, semelhantes às práticas bem-sucedidas em outras corporações militares brasileiras, pode atuar como um catalisador fundamental para a desconstrução de estigmas e o fortalecimento da equidade. (MAFFEI, 2026).

Nesse contexto, Chiavenato (2014) enfatiza que a participação dos indivíduos no processo de mudança contribui significativamente para a construção de um ambiente organizacional mais favorável, fortalecendo o clima institucional e promovendo a aprendizagem organizacional.

Por fim, destaca-se que a condução eficaz das transformações organizacionais exige estratégias que equilibrem as demandas estruturais com a valorização do fator humano. Nesse sentido, Budde (2020) e Silva (2024) reforçam a importância de uma gestão voltada ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores e à maximização de suas potencialidades.

RELAÇÕES DE PODER, HIERARQUIA E LIDERANÇA FEMININA NA PMAM

A análise das organizações de natureza militar exige a compreensão das relações de poder como elemento central na estrutura e no funcionamento institucionais, uma vez que o ambiente militar é configurado como um espaço social e territorial em que as assimetrias de gênero e a hierarquia definem a ocupação de postos de prestígio e de comando (SARAIVA, 2017).

Nesse contexto da cultura castrense, o poder não se limita à autoridade formal, mas envolve mecanismos simbólicos e normativos que orientam comportamentos e reforçam a disciplina e a hierarquia, uma vez que a estrutura militar é compreendida como um espaço social e territorial generificado, no qual a masculinidade é frequentemente associada à competência operacional e ao comando (SARAIVA, 2017).

De acordo com French e Raven (1959), o poder organizacional deve ser compreendido, a partir de diferentes bases, incluindo o poder legítimo, coercitivo, de recompensa, de referência e de competência, que se manifestam de forma intensificada em instituições militares devido à sua estrutura rigidamente hierarquizada. Logo, a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) apresenta características típicas desse modelo, no qual o cumprimento dessas ordens e a obediência à cadeia de comando são essenciais à manutenção da ordem interna.

Esse tipo de poder garante a autoridade formal dos superiores sobre os subordinados, promovendo a estabilidade organizacional e a previsibilidade das ações (French, Raven, 1959). No que se refere ao poder coercitivo, o autor destaca o papel relevante nas instituições, uma vez

que há a possibilidade de sanções disciplinares, o que reforça o cumprimento das normas e a adesão aos valores institucionais.

Para Weber (1999), quando se trata de organizações mais burocráticas, como as militares, a dominação baseia-se na racionalidade legal, na qual a obediência é legitimada por regras formais e institucionalizadas.

Paralelamente, o poder de competência, fundamentado na experiência e no conhecimento técnico, exerce influência significativa, especialmente em contextos operacionais que exigem tomada de decisão eficaz e rápida. Nesse sentido, os líderes com maior domínio técnico tendem a exercer maior influência sobre suas equipes, independentemente de sua posição formal.

Contudo, quando essa competência técnica é mediada por preconceitos de gênero, as policiais frequentemente enfrentam obstáculos adicionais para legitimar sua autoridade perante subordinados e superiores (p *et al.*, 2025).

Outro aspecto importante é o poder de referência, relacionado à admiração e ao respeito que determinados indivíduos despertam em seus subordinados. Esse tipo de poder é construído, a partir de características pessoais, como liderança, ética e capacidade de comunicação, sendo essencial para a construção de relações interpessoais positivas no ambiente organizacional (MAXIMIANO, 2017).

12

No caso da PMAM, essa combinação entre autoridade formal e liderança informal impacta diretamente no clima organizacional, influenciando os níveis de confiança, cooperação e comprometimento dos policiais militares. Esse poder manifesta-se quando a conduta da oficial, pautada pela humildade, seriedade e competência, motiva os pares e subordinados a reconhecerem sua autoridade como legítima, rompendo resistências culturais e fortalecendo o senso de coesão e de profissionalismo na corporação. (LARA *et al.*, 2017).

Assim, compreender como se articulam as diferentes bases de poder é essencial para analisar a estruturação das relações hierárquicas na cultura castrense. Essa atuação do poder na PMAM não apenas garante a disciplina e a ordem institucional, mas também influencia aspectos como a motivação, o desempenho e o bem-estar dos profissionais, contribuindo para a mudança da cultura organizacional, permitindo que competências de resiliência e empatia sejam valorizadas como diferenciais estratégicos. (NEGRÃO *et al.*, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa, compreende-se que o desenvolvimento da carreira de oficiais mulheres da Polícia Militar do Amazonas, está diretamente ligado ao fortalecimento das políticas institucionais de recursos humanos, modernização da gestão pública e valorização.

Os atos normativos analisados, quais sejam, a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, a Política Estadual de Segurança Pública do Amazonas e o Planejamento Estratégico da PMAM 2023-2032, além dos estudos relacionados à equidade de gênero, militarismo e cultura organizacional, apresentam diretrizes voltadas à capacitação profissional, à gestão estratégica e ao desenvolvimento humano, fatores que contribuem e justificam significativamente a ampliação da participação feminina em funções estratégicas na corporação.

Entretanto, esses dados analisados ainda evidenciam limitações estruturais relacionadas às políticas institucionais de desenvolvimento das líderes femininas, especialmente em razão da cultura organizacional historicamente marcada pela predominância masculina e pela rigidez hierárquica.

Dessa forma, podemos concluir que o fortalecimento da carreira das oficiais mulheres deve ser compreendido como uma estratégia institucional relevante para a promoção da equidade de gênero, da valorização profissional e da melhoria do clima organizacional na Polícia Militar do Amazonas.

13

A pesquisa evidenciou que investimentos em gestão de pessoas, desenvolvimento e qualificação profissional podem contribuir para uma instituição humanizada, eficiente e alinhada às transformações sociais contemporâneas.

Logo, torna-se necessário o aprimoramento contínuo das políticas institucionais voltadas ao eixo de Recursos Humanos, visando à ampliação das oportunidades de ascensão profissional, ao fortalecimento da participação feminina nos espaços de comando e à consolidação de políticas institucionais mais inclusivas no ambiente organizacional da PMAM.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marta Renata da Silva Freitas; MACHADO, Maria Izabel; GONÇALVES NETO, João da Cruz. Direitos humanos na Polícia Militar do Acre: a jornada das mulheres na corporação. *Revista Jurídica*, v. 6, n. 2, p. 16-16, 2025. DOI: <<https://doi.org/10.65042/jvj3bq51>>. Acesso em: 4 jun. 2026.

AMAZONAS. Lei n.º 2.244, de 27 de dezembro de 1993. Dispõe sobre os critérios para o ingresso nas corporações militares do Estado e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado do Amazonas*, Manaus, 1993.

AMAZONAS. Lei Complementar n.º 90, de 9 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o ingresso nas corporações militares do Estado do Amazonas. *Diário Oficial do Estado do Amazonas*, Manaus, 2011.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. Edital n.º 01/2021-PMAM, de 3 de dezembro de 2021. Concurso público para o provimento de vagas em cargos de nível médio e superior para ingresso nos quadros da Polícia Militar do Amazonas. Manaus: PMAM, 2021. Disponível em: <https://pm.am.gov.br/portal/document/download/edital_pmam_2021.pdf>. Acesso em: 24 maio 2026.

AMAZONAS. Decreto n.º 45.319, de 18 de março de 2022. Institui o Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2021–2030 e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado do Amazonas*, Manaus, 18 mar. 2022. Disponível em: <<https://diario.imprensaoficial.am.gov.br/>>. Acesso em: 11 maio 2026.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas: PE-PMAM 2023-2032. Manaus: Comando-Geral da PMAM, 2021. Disponível em: <<https://www.pm.am.gov.br/>>. Acesso em: 11 maio 2026.

BARBOSA FILHO, Nilzomar; LIMA, João Victor Tayah; LIMA, Alysson de Almeida. A igualdade de gênero na Polícia Militar do Amazonas: a necessidade da ampla concorrência das mulheres no tocante à hierarquização. Manaus, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos) – Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2023.

14

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARREIRAS, Mariana B. Barreiras de gênero na Polícia Militar: entre o paternalismo, a eficiência e a inconstitucionalidade. *Plenário – Revista Jurídica da Câmara dos Deputados*, Brasília, v. 1, n. 1, p. 221-249, 2025. DOI: <<https://doi.org/10.51206/plenario.viii.12>>. Acesso em: 28 maio 2026.

BRASIL. Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018. Institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 12 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 maio 2026.

BRASIL. Decreto n.º 10.822, de 29 de setembro de 2021. Regulamenta a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 set. 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10822.htm>. Acesso em: 11 maio 2026.

BUDDE, Cristiane; SILVA, Narbal. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, Barranquilla, v. 37, n. 1, p. 40-69, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>>. Acesso em: 04 junho 2026.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Mulheres em organizações eminentemente masculinas: o caso das policiais militares. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 1115-1135, 2019. DOI: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300006>>. Acesso em: 24 maio 2026.

CARREIRAS, Helena. *Gender and the military: women in the armed forces of western democracies*. New York: Routledge, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DONADIO, Juliana Regina. *Carreira, gênero e poder: as oficiais superiores e a ascensão ao topo da hierarquia na Polícia Militar*. 2022. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2022.

FRENCH, John R. P.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (org.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

15

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Leandro Santos et al. A gestão de recursos humanos e a instalação da Diretoria de Pessoal na Polícia Militar do Amazonas: uma abordagem histórica. In: SANTOS, Ailton Luiz dos (orgs.). *Segurança pública, cidadania e direitos humanos: pesquisas, relatos e reflexões*. Manaus: AYA Editora, 2025. p. 142-157.

LARA, Luiz Fernando; CAMPOS, Eliane Aparecida Ribeiro de; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Relações de gênero na Polícia Militar: narrativas de mulheres policiais. *Holos*, Natal, v. 4, p. 56-77, 2017. DOI: <<https://doi.org/10.15628/holos.2017.4078>>.

LIMA, S. D. et al. Gênero nas instituições militares: a trajetória das mulheres na Polícia Militar do Amazonas como parte da agenda de direitos humanos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-22, 2026. DOI: <<https://doi.org/10.51891/rease.v12i3.24658>>. Acesso em: 04 junho 2026.

LINS, E. B. et al. Entre o fardamento e o gênero: desafios e conquistas da mulher policial na Polícia Militar do Estado do Amazonas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e*

Educação, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-16, 2026. DOI: <<https://doi.org/10.51891/rease.v12i3.24823>>. Acesso em: 04 junho 2026.

MAFFEI, Claudinéia Michailoff. Reconhecimento que transforma: o Programa “Chá de Rosas” e a igualdade de gênero na PMPR. *Brazilian Journal of Development*, v. 12, n. 3, 2026. DOI: <<https://doi.org/10.34117/bjdv12n3-009>>. Acesso em: 04 junho 2026.

MAGALHÃES, Anderson de Souza; MIYADAIRA, Fernando Yukio; AGUIAR, Denison Melo de. O ensino de direitos humanos no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Amazonas: uma análise documental do Projeto Pedagógico do Curso. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 5412-5429, 2025. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/23355>>. Acesso em: 19 maio 2026.

MARTINS, C. A. de M.; EVANGELISTA, A.; NEVES, A.-P.; MOSSETTE, A. S.; MORAES, D. Q. D.; ANDRADE, D. C. de; NEVES, F. C. F. D.; QUEIROZ, I. M. de; BARROSO, N. A.; COSTA, R. L. D. da. Liderança feminina na segurança pública: as competências comportamentais como instrumento de aperfeiçoamento profissional dos oficiais da Polícia Militar. *Interferência: Journal of Audio Culture*, v. 11, n. 2, p. 7977-7994, 2025. DOI: <<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7977-7994>>. Acesso em: 4 jun. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NEGRÃO, Íris Alves Miranda et al. Women’s leadership skills in the military police: a study in the Northern Region of Brazil. *Policing: An International Journal*, v. 48, n. 4, p. 865-884, 2024. DOI: <<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0063>>. Acesso em: 04 junho 2026.

NEUMANN, Isabella; PAGLIARI, Graciela de Conti. A mulher militar no Brasil no século XXI: uma análise com base nos sete indicadores propostos por Helena Carreiras (2006). *Conjuntura Austral*, Porto Alegre, v. 12, n. 59, p. 154-169, 2021. Acesso em: 04 junho 2026.

PAIVA, Marcos Klinger dos Santos. *A discriminação de gênero contra a mulher policial na Polícia Militar do Amazonas*. 2025. 138 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2025.

PEREIRA, Eliane Gonçalves; TEIXEIRA, Ana Beatriz Monteiro. *A profissionalização de mulheres e homens na Polícia Militar mineira segundo a perspectiva de gênero*. Curitiba: Editora Conhecimento Livre, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.37423/200701914>>. Acesso em: 04 junho 2026.

PEREIRA, F. M. da S.; SANTOS, L. A. dos; AGUIAR, D. M. de. A inserção das mulheres na Polícia Militar do Amazonas: desafios e conquistas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 7106-7130, 2025. DOI: <<https://doi.org/10.51891/rease.v11i12.23503>>. Acesso em 28 maio 2026.

RADO, C. A. A inserção da mulher na Polícia Militar. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 6, n. 6, 2025. DOI: <<https://doi.org/10.47820/recima21.v6i6.6526>>. Acesso em: 04 junho 2026.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SARAIVA, Ernandes Herculano. *Mulher, espaço social e território: uma discussão de gênero na Polícia Militar do Amazonas*. 2017. 165 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos) – Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <<https://ri.uea.edu.br/handle/riuea/1567>>. Acesso em: 28 maio 2026.

SILVA, Irian Souza da. *Políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho: um estudo com policiais militares do estado do Amazonas*. 2024. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: <<http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8370>>. Acesso em: 19 maio 2026.

SILVA, Mariana Santos da. *Políticas institucionais de gestão de pessoas e a equidade de gênero nas corporações militares brasileiras*. São Paulo: Dialética, 2023. 212 p.

SOUZA, Luis Antônio Francisco de. *Mulheres na polícia: inserção, identidades e cultura profissional*. São Paulo: IBCCRIM, 2017. 244 p.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. v. 1.