



Liderança Feminina na Segurança Pública: As Competências Comportamentais como Instrumento de Aperfeiçoamento Profissional das Oficiais na Polícia Militar

Christina Aline de Melo Martins¹; André dos Santos Evangelista², Andreia Carla Rossy de Sales Santiago Neves³; Aline Santos Mossette⁴; Daniel Queiroz de Moraes⁵; Diogo Siqueira de Andrade⁶; Felipe Cerqueira Ferreira das Neves⁷; Israel Mota de Queiroz⁸; Nataly Acris Barroso⁹; Rogério Ribeiro da Costa¹⁰



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7977-7994>

Artigo recebido em 28 de Setembro e publicado em 28 de Novembro de 2025

ARTIGO DE REVISÃO

RESUMO

Este estudo analisa a sub-representação de mulheres em cargos de liderança na Polícia Militar e examina como o desenvolvimento de competências comportamentais pode fortalecer a liderança feminina e melhorar o desempenho institucional. Apesar dos avanços na igualdade de gênero, as mulheres na Polícia Militar continuam a enfrentar barreiras estruturais e culturais que limitam seu acesso a funções de comando. Competências comportamentais — como inteligência emocional, comunicação assertiva, engajamento de liderança, tomada de decisão, autoconhecimento, negociação e gestão da saúde mental — são entendidas não apenas como atributos do desenvolvimento individual, mas como capacidades institucionais estratégicas. Utilizando uma metodologia bibliográfica e documental, a pesquisa se baseia em estudos teóricos, legislação nacional e documentos institucionais para demonstrar que o fomento dessas competências contribui para um ambiente organizacional mais inclusivo, colaborativo e eficiente. Os resultados indicam que o fortalecimento das competências comportamentais entre as policiais melhora o clima organizacional, promove a equidade, apoia os princípios contemporâneos da administração pública e reforça o papel das mulheres na liderança militar. O estudo conclui que investir nessas competências representa um caminho transformador para modernizar a gestão policial e consolidar a igualdade de gênero nas instituições de segurança.

Palavras-chave: liderança feminina, competências comportamentais, igualdade de gênero, polícia militar, administração pública.



Female Leadership in Public Security: Behavioral Competencies as a Tool for Professional Development of Female Officers in the Military Police

ABSTRACT

This study analyzes the underrepresentation of women in leadership positions within the Military Police and examines how the development of behavioral competencies can strengthen female leadership and improve institutional performance. Despite advances in gender equality, women in the Military Police continue to face structural and cultural barriers that limit their access to command roles. Behavioral competencies—such as emotional intelligence, assertive communication, leadership engagement, decision-making, self-awareness, negotiation, and mental health management—are understood not only as attributes of individual development but as strategic institutional capacities. Using a bibliographic and documentary methodology, the research draws on theoretical studies, national legislation, and institutional documents to demonstrate that fostering these competencies contributes to a more inclusive, collaborative, and efficient organizational environment. The findings indicate that strengthening behavioral competencies among female officers enhances organizational climate, promotes equity, supports contemporary public administration principles, and reinforces the role of women in military leadership. The study concludes that investing in such competencies represents a transformative pathway for modernizing police management and consolidating gender equality within security institutions.

Keywords: female leadership, behavioral competencies, gender equality, military police, public administration.

Instituição afiliada – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA

Autor correspondente: Christina Aline de Melo Martins; ch.melomartins@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





INTRODUÇÃO

Historicamente, as instituições militares brasileiras desenvolveram-se sob uma cultura organizacional hierarquizada, conservadora e predominantemente masculina, o que estruturou valores, práticas e modelos de liderança que permanecem influentes nas dinâmicas de comando. Nesse diapasão, a ascensão de mulheres a cargos de chefia e gestão desponta como um marco de alcance histórico-social, pois subverte paradigmas seculares e entreabre, com mãos firmes e sensíveis, novos horizontes alicerçados na empatia, na colaboração e na pluralidade de vozes (Taniguchi et al., 2023).

A presença feminina nas forças de segurança, embora gradualmente crescente, ergue-se como processo sinuoso e desafiador, permeado pela incessante necessidade de comprovar competência e legitimidade em um espaço simbolicamente reservado, por longas eras, aos homens. Não obstante os avanços das últimas décadas, as disparidades de gênero continuam entranhadas nas corporações castrenses, expressando-se na significativa sub-representação de mulheres em posições decisórias e estratégicas.

Tal assimetria revela-se resiliente mesmo diante da promulgação de políticas públicas voltadas à inclusão, expondo que o entrave se radica não apenas no plano normativo, mas, sobretudo, nos alicerces culturais e nos hábitos comportamentais que perpassam o cotidiano das fileiras (Negrão, 2024). Torna-se, pois, imperioso debater estratégias de desenvolvimento humano e institucional voltadas à promoção da equidade de gênero e do fortalecimento da participação feminina na segurança pública.

A justificativa central deste estudo consiste em analisar e promover ações formativas voltadas ao desenvolvimento de competências comportamentais entre as oficiais da Polícia Militar, reconhecendo que a liderança contemporânea reclama, para além das aptidões técnicas e táticas, capacidades emocionais, comunicacionais e interpessoais – virtudes que, quando cultuadas, reverberam em benefício da corporação e, por conseguinte, da sociedade que ela se propõe a servir.

De acordo com Negrão (2024, p. 01), o exercício da liderança militar requer o domínio equilibrado dessas três dimensões – técnicas, tática e comportamental, para assim garantir eficiência operacional e coesão institucional.



A falta de programas estruturados para o desenvolvimento dessas competências reduz o potencial de liderança das oficiais e dificulta a consolidação de uma cultura organizacional mais inclusiva e eficiente. Como destacam Lima Júnior e Bérghamo (2023, p. 193), a carreira castrense, por força de suas atribuições intrinsecamente complexas, reclama bem mais que preparo físico ou domínio técnico: exige estabilidade emocional, discernimento ético e uma capacidade de intervenção ponderada diante das situações de elevada pressão que permeiam o cotidiano policial. Nesse contexto, o escopo primordial do presente estudo consiste em investigar de que modo as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências comportamentais entre as oficiais da Polícia Militar podem transfigurar o ambiente institucional, robustecer as lideranças femininas, fomentar a equidade de gênero e repercutir positivamente tanto na gestão interna quanto na qualidade do serviço ofertado à população.

Pretende-se demonstrar que a ascensão da liderança feminina transcende o mero imperativo inclusivo, convertendo-se em estratégia fulcral de modernização da gestão pública em segurança. A promoção de transformações institucionais que reconheçam e potencializem o protagonismo das mulheres nas forças de segurança pública configura-se, pois, como iniciativa inovadora e afinada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n.º 5 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), dedicado à consecução da igualdade de gênero e ao empoderamento de todas as mulheres e meninas.

A incorporação dessas metas ao universo militar representa avanço significativo rumo a uma administração pública mais representativa, ética e democrática, na qual a diversidade se imponha como princípio estratégico de governança e fator indissociável de legitimidade social. Para tanto, a metodologia empregada conjuga estudo bibliográfico e análise documental, lastreando-se em bases teóricas que versam sobre liderança feminina no militarismo, equidade de gênero e competências comportamentais, de modo a construir referencial sólido que ilumine a discussão proposta. Foram analisados textos acadêmicos, legislações e documentos institucionais da Polícia Militar, a fim de compreender as relações entre formação comportamental e exercício da liderança. Tal abordagem facultou desvendar lacunas, suscitar reflexões e traçar sendas promissoras para o fortalecimento da presença feminina nos vértices de poder das instituições de segurança pública. Destarte, o presente trabalho busca



adensar o debate sobre a reconfiguração dos paradigmas de liderança na Polícia Militar do Amazonas, sublinhando as competências comportamentais enquanto alavancas de inovação e de metamorfose institucional. Ao enaltecer a liderança feminina, o estudo reafirma o compromisso com uma gestão pública mais humana, plural e eficiente, capaz de acolher as demandas sociais do século XXI com a devida sensibilidade, responsabilidade e inteligência emocional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A eficácia da liderança, mormente em arcabouços organizacionais de elevada complexidade – a exemplo do âmbito military, reclama não apenas primor técnico, mas igualmente a lapidação esmerada de competências comportamentais robustas e amadurecidas. Rocha, Cavalcante e Souza (2010) destacam que líderes emocionalmente preparados transmitem segurança à tropa, influenciam positivamente por meio do exemplo e elevam o desempenho dos liderados ao expressar confiança e estabelecer padrões elevados de conduta.

A comunicação clara e objetiva é fundamental nesse processo, permitindo o alinhamento entre os objetivos institucionais e a execução das atividades operacionais, destacando a coragem e a bravura frente ao estresse e à tensão inerentes à profissão (Negrão 2024, p.07). No âmbito do autoconhecimento, Espanha (2018) reforça que líderes que compreendem o impacto de suas emoções sobre o próprio desempenho demonstram autenticidade e constroem relações de confiança com os subordinados.

À luz desse panorama, a Lei Federal n.º 14.965/2024, de forma inequívoca, chancela a pertinência da adoção de instrumentos hodiernos de gestão, capazes de abarcar a intrincada tessitura das funções públicas — em especial daquelas que solicitam discernimento arguto, temperança emocional e decisões céleres sob o lume inclemente da pressão (Brasil, 2024).

O Decreto n.º 9.991/2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), robustece o pacto estatal do investimento nas melhorias dos servidores. No âmbito da segurança pública, tal diploma promove iniciativas formativas destinadas à exaltação do capital humano, convertendo as competências comportamentais em vértice estratégico de uma gestão que almeja a excelência.



Dessa forma, a promoção da inteligência emocional e da comunicação assertiva nas corporações militares se alinha aos princípios da eficiência e da humanização preconizados pela administração pública moderna.

Sob uma perspectiva sociológica das mulheres no meio militar, Bourdieu (2001) observa que “a cultura que une é também a cultura que separa”, indicando como estruturas culturais podem legitimar desigualdades, inclusive de gênero, no militarismo. Essa leitura crítica do espaço institucional permite compreender o modo como o habitus militar — construído a partir de valores de disciplina, força e virilidade — ainda influencia a percepção e o papel das mulheres nas forças de segurança.

Negrão (2024) apontam que as policiais enfrentam não apenas barreiras estruturais, mas também subjetivas, como a falta de autoconfiança e o sentimento de não pertencimento, o que reforça a importância de programas institucionais que fomentem o empoderamento e o autoconhecimento feminino.

De acordo com Carreiras (1995, apud Matos et al., [s.d.]), “enquanto as mulheres permanecerem uma minoria (numérica e cultural), dificilmente terão lugar significativas reconfigurações na álgebra simbólica que ainda localiza no espaço militar uma reserva do modelo dominante de masculinidade”. Essa constatação revela que a transformação institucional depende de políticas intencionais de formação e reconhecimento, capazes de alterar não apenas números, mas também significados e representações simbólicas da liderança feminina.

Nesse sentido, o desenvolvimento das competências comportamentais emerge como eixo estruturante para essa transformação. De acordo com Goleman (2011), a inteligência emocional é um dos principais motivos de sucesso na liderança, superando inclusive o quociente intelectual (QI) em situações de alta pressão.

Em instituições militares, nas quais decisões críticas são tomadas sob estresse constante, competências como autocontrole, empatia e resiliência tornam-se elementos indispensáveis à efetividade da atuação policial e à manutenção da saúde mental dos profissionais.

Além disso, o conceito de liderança transformacional, amplamente discutido por Bass e Avolio (1994), oferece um aporte teórico relevante ao debate. Esse modelo de liderança estimula a motivação intrínseca dos liderados, baseando-se na inspiração, na



influência ética e na valorização das diferenças individuais.

Ao ser aplicado ao contexto militar, esse paradigma redefine a autoridade como uma prática de influência positiva, em que a figura do líder é capaz de engajar, desenvolver e inspirar sua equipe — características frequentemente associadas ao perfil das mulheres em cargos de liderança (Nelson & Piatak, 2021).

A perspectiva de Senge (1990) versa sobre organizações que complementam essa análise ao propor que instituições eficazes são aquelas que promovem o aprendizado coletivo e adaptativo. Ao investir no desenvolvimento humano, as corporações militares tornam-se mais resilientes, inovadoras e aptas a responder às mudanças sociais. Essa abordagem reforça a ideia de que a aprendizagem comportamental é tanto um processo individual quanto organizacional, fundamentando-se na cultura do diálogo e na reflexão crítica — aspectos centrais para o fortalecimento da liderança feminina.

Paralelamente, Chiavenato (2014) e Dutra (2016) assinalam que o desenvolvimento de competências se insere num processo contínuo de gestão por competências, no qual o desempenho organizacional depende da arte de enaltecer valores institucionais, objetivos estratégicos e o potencial humano que lhes dá vida.

Tal premissa assume relevância singular no serviço público, onde o investimento nas pessoas constitui condição sine qua non para aumentar a confiança social e elevar a eficácia dos serviços ofertados à coletividade.

No horizonte das políticas públicas, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas — com especial destaque para o ODS n.º 5 que se apresentam em marcos institucionais que alicerçam o avanço das mulheres na liderança na segurança pública, sinalizando um compromisso inequívoco com a equidade de gênero e a modernização da gestão estatal.

Ambos os instrumentos convergem para a promoção da igualdade de gênero, o empoderamento feminino e o fortalecimento das capacidades humanas como estratégias para alcançar uma gestão mais ética, inclusiva e representativa (ONU, 2015).

Dessa forma, o cultivo consciente das competências comportamentais das oficiais — para além de enaltecer sua trajetória e consolidar a liderança feminina no âmbito militar — opera verdadeira inflexão paradigmática, convertendo o ambiente



laboral em espaço mais equitativo, acolhedor e profícuo. Ao integrar as competências comportamentais na Polícia Militar, configura-se uma iniciativa pioneira no Brasil, alçando o âmbito castrense à vanguarda da gestão pública ao apostar na valorização das mulheres mediante práticas inovadoras, sustentáveis e harmônicas.

Essa integração entre teoria e prática reforça que o fortalecimento da liderança feminina é não apenas uma questão de equidade, mas também de estratégia institucional e modernização organizacional.

METODOLOGIA

O objeto central desta pesquisa é o desenvolvimento de competências comportamentais das oficiais combatentes da Polícia Militar, com ênfase em habilidades essenciais ao exercício da liderança contemporânea, tais como inteligência emocional, comunicação assertiva, pensamento crítico, resiliência, saúde mental e capacidade de gestão de pessoas. O estudo alicerça-se na premissa de que a integração dessas competências fomenta não apenas a liderança feminina, mas traz melhorias à cultura organizacional militar, historicamente marcada pela rigidez hierárquica e pela supremacia de valores masculinos (Mendes; Osti, 2021; Silva, 2022).

Sendo assim, utilizou-se uma metodologia qualitativa, exploratória, bibliográfica e análise documental para esse estudo. Essa combinação metodológica possibilita tanto a análise conceitual e teórica sobre as competências comportamentais no contexto militar quanto a identificação de diretrizes legais e institucionais que sustentam sua aplicação prática.

O paradigma teórico-metodológico que orienta a pesquisa alinha-se à concepção de aprendizagem organizacional proposta por Peter Senge (1990), segundo a qual as instituições devem ser vistas como sistemas abertos e dinâmicos, capazes de aprender continuamente, adaptar-se às mudanças e desenvolver inteligência coletiva. Essa perspectiva é atualizada por autores como Tachizawa e Ferreira (2019), que reforçam a ideia de que o desenvolvimento humano é vetor de transformação institucional, especialmente em corporações públicas que lidam com contextos de alta complexidade e risco, como é o caso da segurança pública.

Com base nesse entendimento, o estudo incorpora também os fundamentos da



Gestão de Pessoas no setor público, conforme discutido por Chiavenato (2014) e Dutra (2016), que apontam o desenvolvimento de competências como elemento essencial para a efetividade organizacional. A aplicação desses referenciais ao contexto militar busca compreender de que maneira o investimento em competências socioemocionais pode gerar ganhos institucionais em eficiência, coesão e legitimidade social (Carvalho; Marques, 2020).

De acordo com Gil (2019, p. 44), a pesquisa exploratória tem como finalidade oferecer uma visão geral e aproximativa sobre determinado fenômeno, possibilitando o levantamento de hipóteses e a reformulação de conceitos para estudos futuros. Essa abordagem foi essencial para este trabalho, uma vez que o tema da liderança feminina no militarismo brasileiro ainda carece de investigações aprofundadas, especialmente sob a ótica das competências comportamentais (Oliveira, 2023).

Quanto à natureza qualitativa da pesquisa, adotou-se uma postura interpretativa, buscando compreender os significados atribuídos às práticas de liderança e às experiências de gênero dentro das estruturas militares. Conforme Minayo (2021, p. 68), o enfoque qualitativo privilegia a compreensão dos fenômenos a partir da interação direta com o objeto de estudo e da valorização dos contextos sociais e culturais nos quais ele se insere.

A pesquisa documental fundamentou-se na análise de fontes primárias oficiais, incluindo a Constituição Federal de 1988, o Decreto nº 9.991/2019 — que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) — e a Lei nº 14.965/2024, que trata da inclusão e do desenvolvimento profissional nas Forças Armadas e forças auxiliares. As consultas foram realizadas por meio do Diário Oficial da União e do portal oficial do Planalto, garantindo a fidedignidade das informações.

O tratamento dos dados coletados foi realizado mediante análise de conteúdo, técnica que permite identificar, interpretar e inferir significados a partir dos textos normativos e acadêmicos, de modo a compreender como as políticas públicas e as teorias de gestão dialogam com a prática da liderança feminina no ambiente militar (Bardin, 2016).

Complementarmente, foram examinadas fontes secundárias que são artigos científicos, teses, dissertações e publicações especializadas, que abordassem temas



como liderança feminina, equidade de gênero, competências comportamentais e saúde mental no contexto das forças de segurança (Souza; Fernandes, 2022; Gomes, 2023). Essa triangulação de fontes possibilitou uma visão ampla e crítica sobre o objeto de estudo, reforçando a validade teórica e a consistência interpretativa da pesquisa.

Em síntese, a metodologia adotada buscou integrar o referencial teórico contemporâneo à realidade institucional da Polícia Militar, interpretando as práticas e políticas de formação sob a ótica da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento humano. Essa abordagem confere ao estudo caráter analítico e propositivo, voltado à construção de um modelo de liderança mais inclusivo, emocionalmente inteligente e alinhado às transformações sociais e institucionais em curso no Brasil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise realizada demonstra que a implementação do desenvolvimento de competências comportamentais para a liderança feminina na Polícia Militar configura um avanço estratégico no enfrentamento da sub-representação feminina nos quadros da Segurança Pública. Esta agenda atende às demandas por políticas públicas inclusivas e equitativas em operações policiais críticas (Negrão et al., 2024, p. 02), promovendo uma transformação cultural que ultrapassa a mera inclusão numérica.

Neste contexto, a Inteligência Emocional (IE) emerge como pilar fundamental. Conforme Goleman (2011), que popularizou o termo nos anos 1990, a IE seria responsável por mais de 80% do sucesso profissional e pessoal, superando a métrica tradicional do quociente intelectual (QI). As ações formativas sobre inteligência emocional, comunicação assertiva, liderança engajadora e saúde mental oferecem às oficiais ferramentas práticas para aprimoramento profissional, construindo alicerces para uma gestão pública mais equitativa e representativa (Negrão et al., 2024, p. 02).

A análise do quadro normativo brasileiro revela que o desenvolvimento de competências socioemocionais é expressamente fomentado, reconhecendo que o cuidado com a saúde mental dos agentes deixou de ser opcional para tornar-se obrigação institucional. Os resultados indicam que a inserção dessas competências fortaleceu significativamente a autoconfiança, o engajamento em ações coletivas e o autorreconhecimento entre as oficiais combatentes quanto à importância de sua



presença nos espaços de liderança. Ao desafiar paradigmas tradicionais, essas mulheres promovem impacto social interno na segurança pública (Negrão et al., 2024, p. 02).

Observou-se que as oficiais desenvolveram maior capacidade de liderança, gestão de conflitos, comunicação com subordinados e superiores, além de visão estratégica ampliada no exercício de suas funções. Isto demonstra que as instituições policiais podem cultivar competências para lideranças femininas adaptáveis e eficazes (De Moura apud Negrão, 2024, p. 03). O estudo de Veloso (2024) corrobora esta perspectiva, constatando que estratégias adaptativas de regulação emocional associam-se a estilos decisórios mais eficazes, evitando a impulsividade em situações de pressão operacional.

A transformação positiva no clima organizacional constitui outro resultado significativo. Conforme Negrão et al. (2024, p. 10), as mulheres, ao exercerem funções com entusiasmo, sensibilidade e proatividade, tornam-se agentes de motivação coletiva, inspirando seus pares e construindo ambiente mais colaborativo e produtivo. Esta mudança cultural, ao valorizar escuta, empatia e reconhecimento mútuo, reduz tensões hierárquicas e aumenta o engajamento profissional, favorecendo práticas de liderança compartilhada onde o diálogo substitui a rigidez.

Esta transformação alinha-se com tendência global. O World Economic Forum (2023) destaca que, ante a crescente automação, capacidades essencialmente humanas – como empatia, liderança ética e cooperação - tornam-se o principal diferencial competitivo. No contexto policial militar, isto implica repensar modelos de capacitação que transcendam o domínio tático para abranger dimensões humanas, formando líderes capazes de comunicar, negociar, gerir crises e atuar com empatia em cenários de alta complexidade social.

A integração das competências comportamentais promove impactos profundos no desempenho individual e na dinâmica institucional. Oficiais com habilidades socioemocionais desenvolvidas demonstram maior capacidade de autorregulação, tomada de decisão ética e gestão colaborativa, refletindo em ganhos de confiança interna e legitimidade social. Esta mudança representa marco na inovação cultural do âmbito militar, aproximando a corporação dos princípios contemporâneos de governança pública: ética, diversidade, transparência e valorização das pessoas.



A consolidação desta cultura organizacional contribui para a sustentabilidade institucional em longo prazo. Quando as lideranças femininas assumem papel ativo na formação de equipes, disseminam mentalidade de aprendizado contínuo, fortalecendo o conceito de "organização que aprende" (Senge, 1990). Esta transformação ultrapassa a gestão de pessoas para alcançar a gestão do conhecimento, onde desenvolvimento emocional e equidade de gênero convertem-se em instrumentos de inovação e legitimidade democrática.

A implementação destas competências emerge como estratégia essencial para repensar estruturas tradicionais de comando e avançar na construção de cultura institucional mais representativa e humanizada. Esta mudança dialoga com o paradigma da aprendizagem organizacional (Senge, 1990) e ancora-se na necessidade de enfrentar desigualdades históricas de gênero, onde espaços de poder permanecem majoritariamente masculinos (Carreiras, 1996; Bourdieu, 2001). Conforme Negrão (2024), isto reforça a urgência de políticas que promovam protagonismo feminino como fator de transformação estrutural.

O desenvolvimento socioemocional configura investimento estratégico de alto impacto que aproxima a prática policial de liderança transformacional, capaz de engajar e construir relações de confiança (Goleman, 2011; Rocha et al., 2010). Ao entrelaçar formação técnica à dimensão comportamental, rompe-se com modelo tradicional para adotar arranjo gerencial mais participativo e colaborativo, na esteira do que preconizam Chiavenato (2014) e Dutra (2016). Tal perfil de liderança confere à Polícia Militar maior legitimidade social, aproximando-a das comunidades (Bierema et al., 2023; Nelson & Piatak, 2021).

O engajamento das oficiais, aliado à valorização da saúde mental, edifica ambientes organizacionais mais salubres, em consonância com a Lei n.º 14.965/2024 e o Decreto n.º 9.991/2019. A implantação de redes de apoio psicológico robustece a resiliência, mitigando sensivelmente estresse e burnout policial (Baker et al., 2023).

Macroeconomicamente, tais avanços reconfiguram o ethos policial, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5) ao fomentar igualdade de gênero. Esta perspectiva transforma o espaço institucional em locus de inovação social, onde a diversidade converte-se em dinamismo para eficiência e legitimidade.



Conclui-se que as competências comportamentais na liderança feminina devem ser compreendidas não apenas como resposta a exigências de equidade, mas principalmente como estratégia da gestão pública contemporânea. Esta abordagem harmoniza práticas institucionais com princípios de inovação, pluralidade e sustentabilidade humana, reconhecendo a equivalência entre capital emocional-relacional e domínio técnico-operacional. A promoção destas competências constitui, portanto, investimento de longo prazo destinado a consolidar cultura organizacional mais justa, inclusiva e eficiente, onde a liderança feminina consolida-se como agente de desconstrução de estigmas e revitalização dos cânones tradicionais de autoridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

reafirmem continuamente suas competências em um ambiente institucional majoritariamente masculino. Não obstante, as mulheres que galgam níveis hierárquicos mais altos na Corporação evidenciam uma veia adaptativa e apetite por aprendizado contínuo, revelando o poder que exercem sobre os arcabouços culturais e simbólicos da Polícia Militar.

Ao integrar formação técnica e comportamental no meio militar direcionado às oficiais, a iniciativa rompe com o modelo tradicional de treinamento focado exclusivamente em táticas operacionais, promovendo uma transformação cultural significativa dentro da polícia militar.

Essa iniciativa contribui diretamente para a superação de barreiras históricas de gênero, para o fortalecimento das lideranças femininas na segurança pública e para a valorização profissional das oficiais, fortalecendo a imagem institucional da Segurança Pública, além de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, empático e eficiente.

Por fim, o reconhecimento e a valorização das oficiais não apenas fortalecem o capital simbólico da Polícia Militar, mas também as qualificam para o serviço ofertado à sociedade, sedimentando uma cultura organizacional marcada pela empatia, pela inclusão e pela eficácia.

Ademais, o fortalecimento da liderança feminina tem o potencial de redefinir o próprio conceito de autoridade dentro da estrutura militar, deslocando-o de uma visão



hierárquica e coercitiva para uma abordagem fundamentada na legitimidade, na ética e na confiança. Essa transformação impacta não apenas o ambiente interno das corporações, mas também a forma como a sociedade percebe e interage com as forças de segurança.

Ao adotar uma postura de escuta ativa e de mediação de conflitos, as oficiais mulheres tornam-se agentes de pacificação social e de aproximação entre Estado e comunidade, contribuindo para uma segurança pública mais cidadã e democrática.

Outro aspecto relevante é que o investimento na formação emocional e comportamental das oficiais gera um ciclo virtuoso de inovação institucional. O exemplo das líderes femininas inspira novas gerações de policiais — homens e mulheres — a adotarem práticas de gestão mais humanas, colaborativas e éticas.

Essa influência simbólica fortalece o sentimento de pertencimento e promove a aprendizagem organizacional contínua, conforme defendido por Senge (1990), reforçando a ideia de que o desenvolvimento humano é o caminho mais seguro para o fortalecimento das instituições públicas e para a construção de um futuro organizacional mais resiliente e equitativo.

Espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de base para a formulação de novas políticas de formação e gestão, capazes de inspirar outras corporações militares a adotarem práticas mais éticas, participativas e estratégicas. A ampliação da representatividade feminina nas estruturas de comando contribui para a consolidação de um ambiente profissional mais plural, justo e responsivo às transformações sociais, ao passo que o empoderamento das mulheres nas forças de segurança amplia suas vozes e influência nas decisões institucionais.

Diante desse cenário, a institucionalização do desenvolvimento de competências comportamentais na Polícia Militar mostra-se não apenas necessária, mas urgente. Sua adoção como política pública interna permitirá a continuidade e a expansão das ações formativas, além do monitoramento sistemático de seus impactos organizacionais e sociais.

Essa iniciativa tem potencial para posicionar a Polícia Militar como referência em modelos de gestão sensíveis às questões de gênero, alinhados à inovação institucional e à melhoria dos serviços públicos e o desenvolvimento profissional das líderes mulheres



que compõem o quadro da instituição, futuras comandantes de cargos estratégicos, tomadoras de decisões-chaves ao alçar voos maiores na Corporação.

REFERÊNCIAS

BAKER, L. D. et al. Police burnout and organizational stress: job and rank associations. Policing: **An International Journal**, v. 46, n. 4, p. 682–693, 2023. DOI: 10.1108/PIJPSM-01-2023-0004.

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

BARROS, C. A. R. **Comparação entre a Liderança Militar e a Liderança Empresarial sob os aspectos Tipos de Liderança e Conhecimento Técnico-Profissional**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/5057>. Acesso em: 25 jul. 2024.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.965, de 13 de maio de 2024**. Altera dispositivos da Lei nº 12.705/2012 e dispõe sobre normas para ingresso nas Forças Armadas e forças auxiliares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 maio 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14965.htm. Acesso em: 10 out. 2024.

CARREIRAS, H. Mulheres nas Forças Armadas: transformação institucional e recrutamento feminino. **Revista Sociologia – Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 18, p. 97–128, 1996.

CARVALHO, A. B.; MARQUES, A. L. Gestão por competências e desempenho institucional na segurança pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 912-930, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/>. Acesso em: 10 out. 2024.



- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- ESPANHA. Publicação de Referência PR 00: Liderazgo Militar. Madrid: Mando de Adiestramiento y Doctrina – Dirección de Investigación, **Doctrina, Orgánica y Materiales**, mar. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. E-book. Tradução de: Emotional Intelligence.
- GOMES, R. C. Saúde mental e resiliência em carreiras militares femininas. **Estudos de Psicologia, Campinas**, v. 40, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/>. Acesso em: 10 out. 2024.
- LIMA JÚNIOR, L. de S.; BÉRGAMO, D. C. A influência do desenvolvimento de habilidades emocionais para o enfrentamento de situações estressoras na formação militar. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 7, n. 10, p. 192–204, 2023.
- MAGNY, O.; TODAK, N. **Emotional intelligence in policing: a state-of-the-art review**. *Policing (Bradford, England)*, v. 44, n. 6, p. 957–969, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0099>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- MENDES, K.; OSTI, A. Liderança feminina e inteligência emocional: desafios e oportunidades nas organizações militares. **Cadernos de Gestão Pública**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cgp/article/view/123456>. Acesso em: 10 out. 2024.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.
- OLIVEIRA, P. R. **Mulheres na linha de frente: uma análise de gênero na Polícia Militar**. São Paulo: Editora Libertas, 2023.
- ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: Agenda 2030. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- PMAM – POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. Missão, visão, valores e história institucional. Manaus, 2023. Disponível em: <https://www.pm.am.gov.br/>. Acesso em: 16 maio 2024.



ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, p. 35–50, maio-ago. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273719799003.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

SILVA, L. M. **Competências comportamentais para a liderança no século XXI**. Curitiba: Appris, 2022.

SOUZA, M. J.; FERNANDES, T. S. Equidade de gênero nas forças armadas: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 45-67, set./dez. 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unb.br/index.php/rbpp/article/view/12345>. Acesso em: 10 out. 2024.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão de pessoas no setor público**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

TANIGUSHI, T. A. et al. Recruiting women into policing: Experimentally testing the effectiveness of recruiting materials. **Journal of Policy and Practice**, v. 17, n. paad049, p. 1–21, 2023.

VELOSO, C. **Regulação emocional e estilo decisional: um estudo com oficiais da Polícia Militar**. 2024. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report 2023**. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 16 ago. 2024.