

# **INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS: PROGRAMA DE MENTORIA PARA MULHERES MILITARES DO AMAZONAS**

**A TOOL FOR INNOVATION IN PEOPLE MANAGEMENT AND THE  
PROMOTION OF HUMAN RIGHTS: MENTORSHIP PROGRAM FOR MILITARY  
WOMEN IN AMAZONAS**

Ciências Sociais Aplicadas • 10/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791559952](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791559952)

---

Christina Aline de Melo Martins<sup>1</sup>

Alcirene Maria da Silva Cursino<sup>2</sup>

Lilian Oliveira Ferreira Chaves<sup>3</sup>

Paulo Dionísio Muniz Gonçalves<sup>4</sup>

Jefferson Mendes Holanda<sup>5</sup>

Marcos Paulo Martins de Souza<sup>6</sup>

---

## RESUMO

A sub-representação de mulheres na liderança em instituições militares brasileiras evidencia as barreiras estruturais que limitam o desenvolvimento profissional, a circulação em redes de apoio e o acesso das mulheres a espaços estratégicos de decisão. Nesse contexto, o problema de pesquisa consiste em analisar como um programa institucional de mentoria, voltado às policiais mulheres, pode repercutir na cultura organizacional, na valorização profissional e na ampliação das oportunidades de ascensão profissional feminina na Polícia Militar. Parte-se da hipótese de que a mentoria favorece o desenvolvimento de competências técnicas, estratégicas e socioemocionais, além de reduzir barreiras simbólicas associadas ao gênero. O objetivo geral do artigo é analisar a mentoria institucional como instrumento de inovação na gestão de pessoas, de promoção dos direitos humanos e de estratégia para o fortalecimento da liderança feminina na Polícia Militar do Amazonas e, com base nessa análise, propor diretrizes teóricas para um programa institucional de mentoria destinado às oficiais. A proposta do programa, com objetivos, eixos temáticos, público-alvo, critérios de participação, indicadores de acompanhamento e resultados esperados, baseou-se na literatura e nos marcos normativos examinados, não se tratando de uma proposta de implementação empírica. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com procedimentos bibliográficos e documentais. Por fim, conclui-se que a mentoria institucional tende a ampliar a autoconfiança, o networking, a aprendizagem organizacional e o preparo para funções de liderança, orientadas pelos direitos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Mentoria Institucional; Inovação; Direitos Humanos; Liderança Feminina.

## **ABSTRACT**

The underrepresentation of women in leadership roles within Brazilian military institutions highlights the structural barriers that limit professional development, access to support networks, and women's entry into strategic decision-making spaces. In that context, the research problem involves analyzing how an institutional mentorship program for female officers can impact organizational culture, professional recognition, and opportunities for women's advancement within the Military Police and, based on this analysis, propose theoretical guidelines for an institutional mentoring program aimed at female officers. The research hypothesis is based on the premise that mentoring fosters the development of technical, strategic, and socio-emotional competencies and reduces gender-related symbolic barriers. The article's general objective is to analyze institutional mentoring as a tool for innovation in people management and the promotion of human rights, as well as a strategy for strengthening female leadership within the Amazonas Military Police. The proposal for the institutional mentoring program—covering objectives, thematic areas, target audience, participation criteria, monitoring indicators, and expected results—was based on the literature and regulatory frameworks examined; it was not a proposal for empirical implementation. The research adopts a qualitative, exploratory approach, utilizing bibliographic and documentary procedures. Finally, it is concluded that institutional mentoring tends to enhance self-confidence, networking, organizational learning, and preparedness for human rights-oriented leadership roles.

**Keywords:** People Management; Institutional Mentoring; Innovation; Human Rights; Women's Leadership.

## **1. INTRODUÇÃO**

Em espaços em que a autoridade e a hierarquia constituem elementos centrais de uma instituição, a presença feminina se encontra em patamar inferior ao da participação masculina, como na área da segurança pública. De acordo com o Anuário de Segurança Pública de 2025, o quantitativo de mulheres da força de segurança representa 16,4% no Brasil e apenas 59 mulheres chegaram ao posto de coronel, em comparação com o número de 1.051 homens.

A Polícia Militar do Estado do Amazonas, por exemplo, reflete tensões próprias do setor, em que a ampliação da participação feminina ainda não se converteu, de forma proporcional, em presença nos espaços decisórios e de comando, revelando a persistência de barreiras culturais e estruturais que reforçam a hegemonia masculina na instituição (Pereira et al., 2025; Rado, 2025).

Uma cultura organizacional historicamente marcada pela rigidez hierárquica e pela reprodução de vieses que dificultam a ascensão de mulheres a funções estratégicas torna os obstáculos mais evidentes e perpetua a sub-representação feminina em posições de liderança na instituição. (Pereira et al., 2025; Rado, 2025).

Como será visto ao longo da pesquisa, programas de mentoria podem funcionar como instrumentos relevantes para a gestão de pessoas, a promoção dos direitos humanos, a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina militar, por favorecerem a troca de experiências e impulsionarem discussões essenciais sobre diversidade, desafiando a cultura organizacional predominantemente masculina e segregadora da corporação. (Paiva, 2025).

Quando estruturada institucionalmente, a mentoria deixa de ser um apoio informal e passa a atuar como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional e de inovação na gestão pública. No entanto, há lacunas no âmbito militar que analisem a efetividade dessa ferramenta como instrumento de inovação na gestão de pessoas, o que evidencia a necessidade de políticas que superem as barreiras culturais que, historicamente, limitam o acesso dessas profissionais a cargos de comando. (Martins et al., 2025)

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este artigo é o seguinte: como um programa institucional de mentoria pode repercutir na cultura organizacional, na valorização profissional e na ampliação das oportunidades de ascensão feminina?

Parte-se da hipótese de que a mentoria favorece o desenvolvimento de competências técnicas, estratégicas e socioemocionais, além de reduzir barreiras simbólicas associadas ao gênero. Sendo assim, o objetivo geral do artigo é analisar a mentoria institucional como instrumento de inovação na gestão de pessoas e na promoção dos direitos humanos, bem como estratégia para o fortalecimento da liderança feminina na Polícia Militar do Amazonas e, com base nessa análise, propor diretrizes teóricas para um programa institucional de mentoria destinado às oficiais.

Os objetivos específicos da pesquisa consistem em examinar a fundamentação teórica da mentoria e da liderança feminina no setor público, identificar barreiras institucionais que impedem a ascensão profissional de mulheres, analisar programas de mentoria bem-sucedidos em instituições públicas e sugerir diretrizes para a implementação de um programa institucional de mentoria destinado às oficiais da Polícia Militar do Amazonas.

Essa proposta contempla objetivos, eixos temáticos, público-alvo, critérios de participação, indicadores de acompanhamento e resultados esperados, baseando-se na literatura e nos marcos normativos examinados no artigo, não se tratando de uma proposição de implementação empírica, mas sim de apresentação de um resultado à luz da literatura especializada verificada, com fundamentos que justificam sua implantação na seara militar.

Além do programa acima exposto, o estudo estrutura-se em metodologia da pesquisa, exposição dos resultados organizados em categorias temáticas, análise e discussão dos achados e considerações finais.

## **2. METODOLOGIA**

O objeto central desta pesquisa consiste em analisar a mentoria institucional como instrumento de inovação na gestão de pessoas e no fortalecimento da liderança feminina na Polícia Militar do Amazonas, com vistas à proposição de diretrizes teóricas para um programa institucional de mentoria destinado às oficiais.

Para essa finalidade, utilizou-se uma metodologia qualitativa, exploratória, documental e bibliográfica. De acordo com Minayo (2014), a abordagem qualitativa possibilita a compreensão e a interpretação dos fenômenos sociais e, no caso em tela, relaciona-se à liderança feminina e às práticas de desenvolvimento profissional no contexto das organizações militares, privilegiando a análise dos significados presentes na literatura e nos documentos institucionais.

Já o caráter exploratório explica-se pela ampliação do conhecimento sobre a possibilidade de implementação da mentoria institucional aplicada à Polícia Militar do Amazonas, temática ainda pouco

explorada na produção científica nacional. Para Gil (2019), a pesquisa exploratória oferece uma visão geral e aproximada de determinado fenômeno, possibilitando o levantamento de hipóteses e a reformulação de conceitos para estudos futuros.

A pesquisa documental fundamentou-se na análise de fontes primárias e secundárias oficiais composto por aproximadamente 25 (vinte e cinco) artigos científicos nacionais e internacionais, 05 (cinco) livros e 10 (dez) publicações institucionais relacionados aos temas e busca pelos termos “mulheres na segurança pública”, “gestão de pessoas em organizações policiais”, “liderança feminina em instituições militares”, “cultura organizacional”, “mentoria” e “direitos humanos”, rastreados em bases de dados indexadas, como o Portal de Periódicos da CAPES, Google Scholar e SciELO.

Também integraram o *corpus* documentos oficiais divididos por órgãos públicos nacionais e organismos internacionais, tais como a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) (especialmente no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, que propõe a promoção da igualdade de gênero e o fortalecimento da participação feminina nos espaços de decisão), documentos do Ministério das Mulheres, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, além de programas institucionais de mentoria implementados em órgãos públicos brasileiros.

A seleção das referências bibliográficas observou critérios de pertinência temática, atualidade, relevância acadêmica e aderência ao objeto de estudo, priorizando obras clássicas sobre gestão de pessoas, liderança, mentoria, bem como estudos recentes acerca da equidade de gênero capazes de subsidiar a proposição de diretrizes

para um programa de mentoria voltado às policiais da Polícia Militar do Amazonas.

Autores como Tachizawa e Ferreira (2019) reforçam a ideia de que o desenvolvimento humano é um vetor de transformação institucional, especialmente em corporações públicas que lidam com contextos de alta complexidade e risco, como é o caso da segurança pública. Sendo assim, a pesquisa traz à tona os fundamentos da gestão de pessoas no setor público apontados por Chiavenato (2014) e Dutra (2016), que descrevem o desenvolvimento de competências como elemento essencial para a efetividade organizacional.

Os dados provenientes da literatura e dos documentos institucionais foram examinados mediante a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa, pré-análise, realizou-se a leitura flutuante do material selecionado e sua organização em função dos objetivos da pesquisa.

Na etapa de exploração procedeu-se à identificação de unidades de sentido relacionadas ao objeto investigado. Por fim, realizou-se a interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado, com o objetivo de estabelecer relações entre os estudos analisados e a realidade das organizações militares.

Para orientar a interpretação do material, foram previamente definidas quatro categorias analíticas: sub-representação feminina nas organizações públicas; barreiras estruturais ao exercício da liderança feminina; experiências institucionais de programas de

mentoria no setor público; e potencialidades para a implementação de um programa institucional de mentoria na Polícia Militar do Amazonas. Essas categorias constituíram a base para a organização dos resultados e da discussão desenvolvida nas seções seguintes.

Nos termos da Portaria CNPq nº 2.664/2026, foram utilizadas neste artigo as ferramentas de inteligência artificial Jenni AI e Scispace para a busca de evidências, o *NotebookLM Gemini* para extração de dados, Google Tradutor para auxílio na tradução para a língua inglesa, o *Grammarly* para a revisão gramatical, *Gemini* para análise do alinhamento entre foco central do estudo, objetivos geral/específicos, metodologia, resultados e conclusão, além do ChatGPT (OpenAI, modelo GPT-5.5) para a padronização das referências bibliográficas e *brainstorming*.

Para a esquematização visual das diretrizes teóricas, utilizou-se a ferramenta de inteligência artificial Miro AI. O modelo foi alimentado com os dados estruturados do programa (objetivos, público-alvo, critérios, perfil, eixos e duração), o que resultou no fluxograma apresentado na Seção 4.1 deste artigo.

Por fim, a autora declara que revisou o artigo e assume total responsabilidade pelo conteúdo. Trata-se exclusivamente de uma pesquisa teórica fundamentada em documentos oficiais de domínio público e em literatura científica referenciada e, por essa razão, dispensou-se a submissão ou aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), haja vista a ausência de intervenção direta, de aplicação de formulários ou de manipulação de dados envolvendo seres humanos ou animais.

### **3. RESULTADOS**

Os resultados apresentados a seguir decorrem da análise bibliográfica e documental realizada nesta pesquisa e foram organizados de acordo com as categorias analíticas definidas na metodologia, o que permite uma compreensão sistemática dos principais achados relacionados à liderança feminina, à gestão de pessoas, à inovação, aos direitos humanos, à cultura organizacional, à mentoria institucional e às possibilidades de implementação na Polícia Militar do Amazonas.

### **3.1. Sub-Representação Feminina nas Organizações Públicas e Militares**

Na segurança pública, os dados evidenciam a minoria de mulheres em posições de liderança, assim como no setor público. A Polícia Militar do Estado do Amazonas pode ser considerada um microcosmo desse cenário, com barreiras à equidade de gênero e à inovação administrativa. O Quadro de oficiais possui 212 oficiais mulheres (14%) e 1.250 oficiais homens (86%), e apenas 3% dessas mulheres se autodeclaram pretas ou pardas (DPA, 2025), o que se reflete, obviamente, em menos mulheres ocupando posições estratégicas.

A literatura evidencia que as consequências dessa sub-representação dificultam a ascensão de mulheres a posições estratégicas, mesmo diante de avanços normativos em matéria de igualdade de gênero (Pinheiro, 2023). A perpetuação de um viés cultural, frequentemente reforçado por dispositivos que delegam a responsabilidade pela vida familiar quase exclusivamente às mulheres, fragiliza a conciliação entre a esfera privada e a dedicação exigida pela carreira militar (Sousa, 2023).

Essa informação corrobora o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (Brasil, 2025). Quanto mais alta a posição na estrutura, maior a presença masculina e menor a feminina. As funções de direção e assessoramento superiores do Governo Federal, no período de 2022 a 2023, eram ocupadas por mais homens do que mulheres em todos os seis níveis hierárquicos.

Esse resultado vai ao encontro da desigualdade verticalizada, evidenciando que o problema está diretamente relacionado às barreiras estruturais que dificultam a progressão, e não se limita ao acesso inicial às instituições. Consequentemente, a excelência acadêmica e operacional demonstrada pelas militares torna-se insuficiente diante de mecanismos simbólicos que naturalizam a restrição de autoridade decisória e a preterição sistemática (Carvalho *et al.*, 2025).

*O conceito de teto de vidro, que descreve limitações invisíveis enfrentadas para alcançar cargos de liderança mesmo quando possuem qualificação e experiência equivalentes às de seus colegas homens, é um dos exemplos dessas dificuldades. Além disso, fatores como a segregação ocupacional, dupla jornada de trabalho e a desigualdade salarial reforçam a ideia de que as mulheres ainda ocupam posições secundárias em muitas áreas profissionais. (Soares, 2025, p.15)*

Nesse contexto, a liderança feminina ainda enfrenta desafios importantes no serviço público brasileiro (Schütz; Franzoni; Sabadin, 2026). A cultura organizacional que valoriza atributos associados à masculinidade, como autoridade, controle e força física, contribui

para a reprodução de estereótipos de gênero que impactam diretamente a trajetória profissional das mulheres. Essa valorização pode ser observada na área da segurança pública e, em consequência, verifica-se a manutenção de barreiras invisíveis no ambiente institucional (Pinheiro, 2023).

### **3.2. Barreiras Estruturais Ao Exercício da Liderança Feminina**

Negrão *et al.* (2024) apontam que, entre as complexidades enfrentadas pelas mulheres na polícia, destacam-se a falta de autoconfiança, a sensação de não-pertencimento e o esgotamento policial. E ainda nessa senda, Negrão *et al.* (2024) destacam que alcançar uma posição de liderança na polícia exige compromisso com a missão das organizações de segurança pública, além de competências técnicas, táticas e interpessoais.

*A investigação sobre a liderança policial revela que os líderes empregam uma variedade de estilos para além do autocrático, com os subordinados favorecendo abordagens mais solidárias e participativas (Schafer, 2010). A liderança eficaz é, muitas vezes, vista como um domínio masculino (Gregory, 2023; Silvestri, 2006), levando as mulheres a adotarem traços masculinos para obterem aceitação (Eagly; Carli, 2007; Kellerman; Rhode, 2007). As mulheres líderes na força policial concentram-se na empatia, na capacidade de combater a corrupção e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo (Haake, 2018; Huber; Gunderson, 2022). (Negrão, 2024, p.14)*

Conforme a literatura de Pinheiro (2023), faltam políticas e ferramentas para o desenvolvimento de carreiras que promovam mulheres a posições de liderança no setor público. Essas barreiras não decorrem exclusivamente de fatores individuais, mas também de aspectos estruturais da cultura organizacional, que reproduzem padrões tradicionais de liderança e dificultam a consolidação de ambientes mais inclusivos.

Tais evidências reforçam a necessidade de adoção de políticas institucionais capazes de promover o desenvolvimento profissional das mulheres de forma planejada e contínua. A adoção de intervenções sistemáticas, tais como revisão de políticas internas, mostra-se fundamental para identificar e remover os entraves que sustentam o chamado "teto de vidro" nas corporações de segurança. (Andotion *et al.*, 2025).

*As barreiras enfrentadas por mulheres em organizações públicas manifestam-se de diversas formas, especialmente em cargos de liderança ou de alto nível. Esses obstáculos invisíveis estão frequentemente ligados a papéis de gênero e estereótipos que impactam as relações profissionais quando uma mulher ocupa um cargo estratégico. Além disso, a falta de suporte na vida pessoal constitui uma grande barreira, assim como a exclusão e a dificuldade de acesso a grupos masculinos após o horário de trabalho (Ahmad; Naseer, 2015). (Luz et al., 2026, p.68).*

A Agenda ONU 2030, no Objetivo Sustentável Sustentável nº 05 visa o alcance da igualdade de gênero e empoderamento de todas mulheres e meninas, conforme destaca a meta 5.5:

*5.5 garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. (ONU,2015)*

A cultura organizacional militar, embora tradicional, não é imutável. Yukl (2013) destaca que líderes eficazes influenciam diretamente a motivação e o desempenho das equipes. Nesse sentido, o fortalecimento da liderança feminina pode impactar positivamente a qualidade da gestão pública no setor de segurança, onde a promoção da igualdade de oportunidades em cargos de tomada de decisão, conforme previsto na meta 5.5, favorece a implementação de políticas públicas mais inclusivas e representativas frente às demandas sociais (Borges & Cabral, 2021).

### **3.3. Experiências Institucionais de Programas de Mentoria**

Programas institucionais voltados ao fortalecimento da liderança feminina têm sido implementados no âmbito do Poder Judiciário, como o Empodera TRT13, que busca promover a igualdade de gênero em cargos de gestão (TRT13, 2023). Outras ferramentas, como o MentorEla, desenvolvido no âmbito do Pacto Global da ONU e da ONU Mulheres, são estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento da liderança feminina, por meio de mentorias estruturadas e do desenvolvimento de competências (Pacto Global da ONU; ONU Mulheres, 2023).

O programa de mentoria Programa de Mentoria das Carreiras Transversais - Por Elas, Para Ela, na seara federal, é outro exemplo de ferramenta de desenvolvimento profissional, baseada na troca de

experiências entre servidoras e na construção orientada de trajetórias de carreira (Brasil, 2026b)

*A mentoria é um processo de crescimento profissional e pessoal no qual mentora e mentorada compartilham experiências e conhecimentos, possibilitando que a mentorada protagonize seu próprio desenvolvimento orientada pela mentora que busca, por meio de técnicas e métodos, aprimorar o conhecimento de forma customizada, individualizada e baseada em uma relação de proximidade. Com o programa, espera-se auxiliar as novas servidoras em seu crescimento profissional e adaptação às atividades do serviço público e a traçar os objetivos para o desenvolvimento na carreira e mapear oportunidades de crescimento, além de propiciar maior rapidez na aprendizagem organizacional. O Programa de Mentoria também visa preparar pessoas para assumir grandes desafios públicos no médio e longo prazo, além de disseminar boas práticas em gestão do serviço público. (Brasil, 2026b).*

Esses programas podem ser uma opção para o desenvolvimento profissional de mulheres líderes militares, uma vez que Feeney (2006) afirma que a mentoria acelera o crescimento profissional dessas mulheres, aumentando suas chances de promoção a cargos de gestão, especialmente porque ainda há uma forte ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento de carreira para mulheres no setor público.

A partir da análise dessas experiências, demonstram-se programas estruturados de mentoria, adotados por diferentes instituições públicas brasileiras, como instrumentos de fortalecimento da liderança feminina, atuando como catalisadores para a superação de normas tradicionais que ainda relegam as mulheres a funções periféricas (Santos & Tavares, 2025).

Embora os programas desenvolvidos tenham ocorrido em contextos distintos, todos apresentam elementos comuns, como acompanhamento sistemático, desenvolvimento de competências, fortalecimento de redes profissionais e estímulo ao protagonismo feminino, constituindo importantes referências para futuras iniciativas na Polícia Militar do Amazonas.

### **3.4. Potencialidades da Mentoria para a Polícia Militar do Amazonas**

Os programas de mentoria podem contribuir diretamente para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação na área de gestão de pessoas, uma vez que o aprimoramento de habilidades estratégicas, comportamentais e relacionais é essencial ao exercício de funções de comando, conforme evidenciado por Martins *et al.*, 2025. Dessa forma, a mentoria fortalece a capacidade decisória das participantes (Chiavenato, 2014).

Além disso, a literatura indica que a mentoria favorece o desenvolvimento da inteligência emocional, elemento fundamental para a liderança contemporânea, permitindo que as oficiais gerenciem com resiliência as pressões inerentes ao ambiente policial enquanto promovem uma cultura de gestão mais empática e adaptável (Negrão *et al.*, 2024).

Em ambientes de alta complexidade, como o militar, essa competência torna-se ainda mais relevante, pois Goleman (2011) afirma que a capacidade de lidar com pressões e conflitos institucionais impacta diretamente o desempenho profissional. Mulheres que se sentem apoiadas tendem a assumir posições de liderança com mais segurança. Assim, a mentoria tende a contribuir para romper ciclos de exclusão institucional historicamente construídos, segundo Feeney (2006). A análise também evidencia que a mentoria promove a construção de redes de relacionamento profissional.

*Orientação profissional pode ser compreendida como um instrumento direcionador que visa propiciar a um ou mais indivíduos, uma oportunidade para pensar ou repensar o(s) seu(s) futuro(s), por meio de um planejamento profissional, conhecimento de mundo e alinhamento aos valores de sua organização. É um processo instrucional sobretudo de aconselhamentos e de orientações, mas que também envolvem debates, sistematizações, recomendações e escolhas que abordem necessidades, subsistência, desejos, aspirações, ponderações, comparações, consumo, ocupações, sonhos, preocupações, desafios e transições. Tais reflexões e seleções emanam o autoconhecimento, as identidades social e profissional; reduzem o nível de conflitos internos e de estresse; permitem melhor qualidade de vida no trabalho; engajam melhor o colaborador no trabalho e minimizam o desgaste de energia desse(s) indivíduo(s) em tentativas isoladas de crescimento e de movimentações organizacionais (Albino et al., 2019; Campos; Pisoni; Rueda, 2020). (Calvosa et al., 2021, p.02)*

À luz da literatura, verifica-se que a mentoria institucional reúne características compatíveis com as demandas contemporâneas da gestão pública e de pessoas, especialmente em organizações militares, nas quais o desenvolvimento de competências como a inteligência emocional e a comunicação assertiva atua como um pilar estratégico para romper barreiras estruturais e culturais. (Martins et al., 2025).

Seus potenciais benefícios vão além do desenvolvimento individual das participantes, abrangendo aspectos relacionados à inovação organizacional, ao fortalecimento da cultura institucional e à promoção da equidade de gênero, elementos que justificam a proposição de um programa estruturado para a Polícia Militar do Amazonas, entre outras finalidades, para superar a histórica sub-representação feminina nas esferas decisórias da segurança pública. (Santos, 2026).

A implementação de programas de mentoria dialoga com a teoria da gestão pública contemporânea. Osborne (2010) destaca que o novo paradigma da administração pública valoriza a inovação, a colaboração e o aprendizado organizacional e, nesse sentido, a mentoria alinha-se a essas diretrizes, promovendo práticas de gestão de pessoas mais dinâmicas e inclusivas.

Já que a mentoria institucional constitui um instrumento estratégico para a transformação organizacional e um modo inovador de gestão de pessoas na área militar, sua implementação pode contribuir simultaneamente para o desenvolvimento profissional, a equidade de gênero e a renovação da gestão pública. Trata-se, portanto, de um caminho para a modernização das instituições militares. Martins *et al.* (2026) defendem que o fortalecimento da carreira das oficiais mulheres deve ser compreendido como uma estratégia institucional relevante para a promoção da equidade de gênero e da valorização profissional.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Após detida análise do material carreado, verificou-se que a persistência da desigualdade de gênero nas instituições de

segurança pública e nas organizações policiais brasileiras não decorre de falhas individuais, mas sim de estruturas e de uma cultura organizacionais, historicamente masculinas e militarizadas.

No cotidiano das corporações policiais, essa dinâmica opera de forma simbólica e institucional, moldando as trajetórias profissionais e criando o que Eagly e Carli (2007) denominam "labirinto da liderança" — um percurso tortuoso e repleto de barreiras invisíveis para as mulheres. Sob a lente analítica de Joan Scott (1995), entende-se que o gênero atua como elemento constitutivo das relações de poder nessas instituições, determinando quem detém a autoridade legítima.

Essa cultura reproduz estereótipos que associam a competência operacional e o comando exclusivamente ao universo masculino, gerando, como aponta Ridgeway (2011), um viés social nas percepções de autoridade. Consequentemente, o desafio para as policiais femininas ultrapassa o ingresso nas corporações, concentrando-se na permanência e na progressão na carreira.

Promover a liderança feminina em instituições militares, portanto, transcende uma pauta de equidade: trata-se de uma exigência de justiça social que envolve a redistribuição de poder e de reconhecimento (Fraser; Honeth, 2003), impactando diretamente a própria legitimidade democrática e a imagem pública das instituições de segurança.

Diante desse cenário de exclusão estrutural, a gestão de pessoas em organizações policiais precisa adotar mecanismos ativos de retenção e desenvolvimento, sendo a mentoria institucional uma das ferramentas mais promissoras. Em ambientes corporativos rígidos e

hierarquizados, como as polícias e as forças militares, a mentoria atua fornecendo apoio psicossocial e desenvolvimento de carreira, teorizados por Kram (1985).

O diálogo entre as formulações de Ibarra (1999) e Adams (1997) evidencia que esses processos de aprendizagem relacional são fundamentais para que as mulheres militares internalizem competências e redefinam seus papéis institucionais, mitigando as disparidades históricas no processo de socialização policial. Ademais, ao conectar mentoras e mentoradas, a Instituição combate diretamente o isolamento profissional decorrente da baixa representatividade feminina nos quartéis e nas delegacias, fortalecendo redes de apoio essenciais ao enfrentamento de ambientes adversos (Ragins; Kram, 2007).

Longe de ser apenas um suporte emocional, essa prática amadurece a tomada de decisões na segurança pública. Como apontam Kaveski *et al.* (2021) e Boyatzis (2008), a diversidade de gênero nos espaços decisórios reduz vieses informacionais e integra competências técnicas e emocionais, resultando em posturas mais empáticas, democráticas e adaptáveis às demandas sociais complexas.

Para que a inserção das mulheres na segurança pública produza efeitos reais, a gestão de pessoas deve incorporar uma perspectiva interseccional. Conforme adverte Crenshaw (1989), as opressões de gênero não são homogêneas; elas se cruzam com marcadores de raça e classe. Nas polícias brasileiras, a sub-representação ainda mais acentuada de mulheres negras em postos de comando evidencia a necessidade de políticas de diversidade desenhadas sob medida. Para superar esse hiato, torna-se imperativo institucionalizar

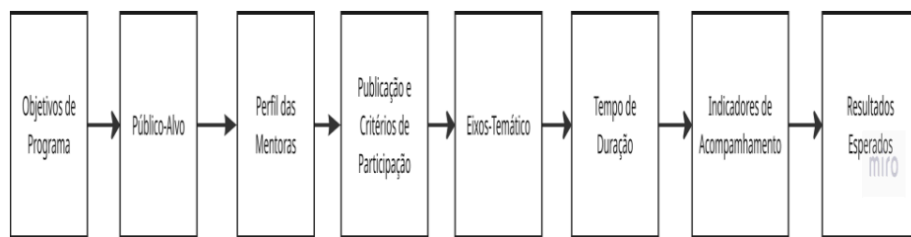
políticas que transcendam os ciclos eleitorais e as contingências partidárias, assegurando a continuidade das ações voltadas à segurança cidadã (Spaniol *et al.*, 2020).

Alinhando os princípios de direitos humanos defendidos por Donnelly (2013) — que exigem práticas concretas para sua efetivação — à visão de Ely e Meyerson (2000), compreende-se que transformações institucionais efetivas demandam uma profunda alteração nas práticas burocráticas cotidianas. Conforme endossado por Allen *et al.* (2004), os programas informais de apoio têm alcance limitado; o potencial transformador da mentoria e da equidade reside em sua institucionalização.

Em última análise, a transição de uma cultura policial excludente para um ambiente equitativo depende umbilicalmente do respaldo estratégico da alta gestão e dos comandos gerais, devendo as políticas de segurança e as ações setoriais transversais superar a fragmentação administrativa que, historicamente, impede a colaboração eficaz entre os níveis municipal, estadual e federal. (Freire, 2009; Nogueira *et al.*, 2023).

Sem o compromisso político e administrativo do topo da hierarquia militar e civil, as iniciativas de inclusão perdem sustentabilidade, esvaziando o papel do Estado na garantia de uma segurança pública plural e democrática.

#### **4.1. Diretrizes Teóricas para a Implantação do Programa Institucional de Mentoria para Oficiais Mulheres da Polícia Militar do Amazonas**



**Fonte:** Elaboração Própria (2026), com suporte de inteligência artificial generativa por meio da plataforma Miro AI.

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo do Programa</b>                  | O objetivo do programa é o desenvolvimento profissional das oficiais da Polícia Militar do Amazonas por meio de mentoria institucional estruturada, como um método inovador de gestão de pessoas, favorecendo o fortalecimento da liderança feminina ao incentivar o compartilhamento de conhecimentos institucionais, formar redes colaborativas e a consequente preparação para funções estratégicas de comando e gestão, apresentando-se como um instrumento de promoção de direitos humanos na corporação. |
| <b>Público-Alvo</b>                          | Destina-se prioritariamente às oficiais aspirantes e tenentes da Polícia Militar do Amazonas, podendo, em fases posteriores, contemplar praças femininas que exerçam funções de liderança ou demonstrem potencial para desenvolvimento gerencial.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Perfil das Mentoras</b>                   | Oficiais mulheres com 10 anos ou mais de experiência na instituição, abrangendo as patentes de capitão, major, tenente-coronel e coronel, que desejam de forma voluntária contribuir para o crescimento profissional de oficiais modernas ao discutir temas propostos no eixo-temático e trocar experiências vivenciadas no meio militar.                                                                                                                                                                      |
| <b>Publicação e Critério de Participação</b> | O chamamento para participação via Boletim Geral (BG), com inscrição voluntária, observando critérios previamente estabelecidos pela Diretoria de Pessoal (DPA), tais como tempo mínimo de serviço para mentoras, interesse profissional, disponibilidade para participação nas atividades e compatibilidade entre o perfil das mentoras e das mentoradas.                                                                                                                                                     |
| <b>Eixo-Temático</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>liderança e gestão de equipes;</li> <li>gestão estratégica de pessoas;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• inteligência emocional;</li> <li>• planejamento de carreira;</li> <li>• ética, direitos humanos e diversidade;</li> <li>• equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Tempo de Duração</b>              | Sugere-se uma duração inicial de seis meses, com encontros individuais mensais entre mentora e mentorada por meio da plataforma <i>zoom</i> , complementados por encontros presenciais em palestras e atividades de integração institucional.                                                                                            |
| <b>Indicadores de Acompanhamento</b> | A avaliação poderá ocorrer por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, como a frequência às atividades, a satisfação das participantes, o desenvolvimento de competências de liderança, a ampliação das redes profissionais, a percepção de pertencimento institucional e o interesse em assumir funções de comando.           |
| <b>Resultados Esperados</b>          | Espera-se fortalecer a cultura organizacional voltada ao desenvolvimento de pessoas, ampliar o protagonismo feminino no âmbito militar, estimular a formação de novas lideranças, favorecer a retenção de talentos e consolidar práticas institucionais alinhadas aos princípios da gestão pública contemporânea e dos direitos humanos. |

**Fonte:** elaboração própria (2026).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a mentoria institucional como instrumento de inovação na gestão de pessoas e na promoção dos direitos humanos, bem como estratégia para o fortalecimento da liderança feminina na Polícia Militar do Amazonas e, com base nessa análise, propor diretrizes teóricas para um programa institucional de mentoria destinado às oficiais.

Partiu-se do problema de como um programa institucional de mentoria pode repercutir na cultura organizacional, na valorização profissional e na ampliação das oportunidades de ascensão profissional feminina na Polícia Militar. Nessa senda, o programa de mentoria institucional revelou-se um instrumento capaz de tensionar essas estruturas ao introduzir mecanismos de suporte, reconhecimento e desenvolvimento que contribuem para reconfigurar trajetórias profissionais e ampliar o acesso das mulheres a espaços de poder e decisão, além de ser inovador na área militar de gestão de pessoas.

A hipótese central do estudo, segundo a qual a mentoria institucional pode operar simultaneamente como inovação em gestão de pessoas e como mecanismo de promoção dos direitos humanos no âmbito castrense, encontra respaldo significativo no plano teórico-analítico. Os achados indicam que a institucionalização de diretrizes claras — como a definição de eixos temáticos voltados à inteligência emocional e à liderança estratégica, além de critérios objetivos para a seleção de mentoras (conforme detalhado na seção 4.1) — é fundamental para que a mentoria deixe de ser uma prática informal e passe a atuar como política de Estado voltada à equidade de gênero na Polícia Militar.

Assim, a mentoria não deve ser compreendida como uma iniciativa acessória ou pontual, mas como um componente estratégico das políticas de desenvolvimento institucional de gestão de pessoas. A integração no planejamento organizacional, com a definição de objetivos, critérios de participação, indicadores de acompanhamento sistemático e avaliação de resultados, permite potencializar e sustentar seus efeitos ao longo do tempo,

contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional mais inclusiva e orientada ao desenvolvimento humano.

No caso específico da Polícia Militar do Amazonas, a institucionalização de um programa de mentoria voltado às oficiais mulheres revela-se particularmente inovadora. Isso porque, embora a cultura militar seja tradicionalmente associada à disciplina, à hierarquia e à rigidez normativa, tais características não são incompatíveis com processos de inovação gerencial. Muito pelo contrário. A aproximação entre mentoria, direitos humanos e gestão de pessoas evidencia uma dimensão normativa e ética que amplia o alcance da proposta.

Apesar das contribuições teóricas, este estudo apresenta limitações, uma vez que se baseou exclusivamente em revisão bibliográfica e documental, sem a coleta de dados empíricos nem a aplicação prática das diretrizes propostas na realidade da PMAM. Diante disso, sugere-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas de campo que ouçam as oficiais sobre suas expectativas em relação à mentoria, bem como o acompanhamento longitudinal de programas similares em outras forças de segurança, visando validar e aperfeiçoar o modelo propositivo aqui apresentado.

Nesse diapasão, a mentoria configura-se como a promoção de espaços de escuta, acolhimento e desenvolvimento profissional em contextos tradicionalmente marcados por hierarquias de poder, sem se esgotar na mera existência de elementos normativos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ADAMS, D. E. *Mentoring women and minority officers in the U.S. military*. 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.21236/ADA397892>.

Acesso em: 29 jun. 2026.

ALLEN, Tammy D. *et al.* Benefícios de carreira associados à mentoria para o mentorado: uma meta-análise. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 1, p. 127–136, fev. 2004. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14769125/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

ANDOTI, E. L. A.; SABIL, S.; BANDAR, N. F. A.; HASSAN, Z.; IBRAHIM, D. K. A. Breaking the brass ceiling: challenges and opportunities for women leaders in law enforcement agency. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 15, n. 11, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i11/26778>. Acesso em: 29 jun. 2026.

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

Borges, C. M. R., & Cabral, L. (2021). Para além das disputas identitárias: uma análise crítica da Agenda 2030 da ONU e da política criminal contra a violência de gênero no Brasil. *Revista Direito Estado e Sociedade*, 60. <https://doi.org/10.17808/des.0.1366>. Acesso em: 02 Jul.2026.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 5–12, 2008. Disponível em: <https://www.oostvoorncoaching.nl/wp-content/uploads/boyatzis-the+21st+century+competencies.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq.

Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: [cnpq.br](https://cnpq.br). Acesso em: 6 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Mentoria** é oportunidade de crescimento. 2026b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/inovacao-governamental-carreiras-transversais/inovacao-governamental/gestao-de-carreiras/fique-por-dentro/mentoriaoportunidadedecrescimento>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Presença de mulheres em cargos de alta liderança do Executivo Federal cresce de 29% para 38% em quatro **anos**. Brasília, 2026a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/marco/presenca-de-mulheres-em-cargos-de-na-alta-lideranca-do-executivo-federal-cresce-de-29-para-38-em-quatro-anos>. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Ministério das Mulheres. *Relatório anual socioeconômico da mulher*. RASEAM. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2025.

CALVOSA, M.; LEITE, R.; KRAKAUER, P.; FERREIRA, M. Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e *career counseling*. In: XXIV SEMEAD - *Seminários de Administração* FEA/USP. São Paulo. 2021. Acesso em: 29 junho de 2026.

CARVALHO, A. L. M., Santos, N. de M., & Antloga, C. S. (2025). Quando a excelência não basta: as barreiras invisíveis à liderança feminina no

setor público. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 18(5). <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.5-022>. Acesso em: 29 junho de 2026.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, v. 1989, p. 139–167, 1989. Disponível em <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=ucfl>. Acesso em: 12 abr. 2026.

DONNELLY, Jack. *Universal human rights in theory and practice*. 3. ed. Ithaca: Cornell University Press, 2013.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Através do Labirinto: a verdade sobre como as mulheres se tornam líderes*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

ELY, Robin J.; MEYERSON, Debra E. Teorias de Gênero nas Organizações: Uma Nova Abordagem para Análise e Mudança Organizacional. *Research in Organizational Behavior*, v. 22, p. 103–151, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308500220042>. Acesso em: 13 abr. 2026.

FEENEY, Mary K. Mentoring women in the public sector: expectations and realities. *International Journal of Learning and Change*, v. 1, n. 4, p. 381–406, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247835060\\_Mentoring\\_wo](https://www.researchgate.net/publication/247835060_Mentoring_wo)

[men\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_expectations\\_and\\_realities](#). Acesso em: 16 abr. 2026.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025*. 19. ed. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2025. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2025/07/anuario-2025.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2026.

FRASER, Nancy. HONNETH, Axel. *Redistribuição ou reconhecimento? Uma Troca Político-Filosófica*. London: Verso, 2003.

FREIRE, M. D. (2009). Paradigmas de segurança no Brasil: da ditadura aos nossos dias. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 3(2). <https://doi.org/10.31060/rbsp.2009.v3.n2.54>. Acesso em: 30 jun.2026.

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

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. E-book. Tradução de: Emotional Intelligence.

IBARRA, Herminia. Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 764–791, 1999. Disponível em: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Self-presentation\\_Impression\\_Formation/Ibarra\\_1999\\_Provisional\\_selves.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Self-presentation_Impression_Formation/Ibarra_1999_Provisional_selves.pdf). Acesso em 10 abr. 2026.

KAVESKI, I. D. S.; FERREIRA, N. C.; FREITAS, A. S. de. FIXED: mulheres executivas na gestão das empresas do Novo Mercado. *RC&C Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 12, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rcc.v12i2.77281>. Acesso em: 29 jun. 2026.

KRAM, Kathy E. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

LUZ, Paula Karina Rosa; VOGEL, Daniela; SILVA, Solange Maria da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; FRANZONI, Ana Maria Bencciveni; MACEDO, Marcelo. ● fenômeno do teto de vidro em organizações públicas: uma revisão integrativa. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, ed. esp. C, p. 59-78, 2026. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76ic.11053>. Acesso em: 29 jun.2026.

MARTINS, C. A. de M., Holanda, J. M., & Aguiar, D. M. (2026). O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE OFICIAIS MULHERES COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL DE APOIO NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 12(7), 1–17. <https://doi.org/10.51891/rease.v12i7.28807>. Acesso em: 8 set.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 das oficiais na Polícia Militar. *Interference: A Journal of Audio Culture*, v. 11, n. 2, p. 7977–7994, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7977-7994>. Acesso em: 29 jun. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

NEGRÃO, Íris Alves Miranda *et al.* Competências de Liderança Feminina na Polícia Militar: Um Estudo na Região Norte do Brasil. Publicado nos XXVII *Seminários em Administração* (SemeAd), 2024.

NEGRÃO, Íris Alves Miranda. *Liderança feminina na Polícia Militar: um estudo na Região Norte do Brasil*. 2024. 42 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2024.

NOGUEIRA, É. L., Arenhardt, V., Filho, F. de S. P., Deliza, E. E. V., & Dall'Agnol, R. (2023). Gestão da inovação social com base na Teoria U em face da polícia comunitária. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(4), 6215–6230. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2045>. Acesso em: 30 jun.2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Agenda 2030*. Nova Iorque: ONU, 2015.

OSBORNE, Stephen P. *A Nova Governança Pública: Perspectivas Emergentes sobre a Teoria e a Prática da Governança Pública*. London: Routledge, 2010.

PACTO GLOBAL DA ONU-REDE BRASIL Lançamento do programa MentorEla para liderança feminina. 2023. Disponível em: <https://www.mentorela.com.br/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

PAIVA, Marcos Klinger dos Santos. *A discriminação de gênero contra a mulher policial na Polícia Militar do Amazonas*. 2025. Trabalho acadêmico disponível no repositório institucional. Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminalri/9575/acervo/detalhe/592810>. Acesso em: 29 jun 2026.

PEREIRA, F. M. da S., Santos, L. A. dos, & Aguiar, D. M. de. (2025). A INSERÇÃO DAS MULHERES NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS: DESAFIOS E CONQUISTAS. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(12), 7106–7130. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i12.23503>. Acesso em: 29 jun. 2026.

PINHEIRO, Luana. Quando o teto de vidro se torna de concreto: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020. In: LOPEZ, Felix Garcia; CARDOSO JUNIOR. José Celso (org.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Brasília, DF: Ipea, 2023. p. 371-405. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/44e78e73-c847-4103-a87f-a2015a125bd4/content>. Acesso em 14 abr. 2026.

Rado, C. A. (2025). A INSERÇÃO DA MULHER NA POLÍCIA MILITAR. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 6(6). <https://doi.org/10.47820/recima21.v6i6.6526>. Acesso em: 29 jun 2026.

RAGINS, Belle Rose; KRAM, Kathy E. *The handbook of mentoring at work*. Thousand Oaks: Sage, 2007. Disponível em: [https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins-Kram\\_The-landscape-of-mentoring-in-the-21st-century.pdf](https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins-Kram_The-landscape-of-mentoring-in-the-21st-century.pdf). Acesso em 12 abr. 2026

RIDGEWAY, Cecilia L. *Enquadrado pelo Gênero: como a desigualdade de gênero persiste no mundo moderno*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SANTOS, L. D. R. (2026). Equidade de gênero na administração pública. *Revista Do Serviço Público*, 76, 145–166. <https://doi.org/10.21874/rsp.v76ic.10976>. Acesso em: 29 jun. de 2026.

SANTOS, L. D. R., & Tavares, K. R. M. (2025). Overview of Female Representation in the Leadership of the Brazilian Federal Police (pp. 231–256). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3073-0.ch007>. Acesso em: 29 jun. 2026.

SCHÜTZ, Juliana Gonçalves; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; SABADIN, Marcilde. Explorando as barreiras à liderança feminina no setor público: uma revisão integrativa. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 77, n. 1, p. 1-25, jan./mar. 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11089>. Acesso em: 16 abr. 2026.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71–99, 1995.

SOARES, Samara de Souza. *Mulheres e o mercado de trabalho: os limites para ascensão profissional*. 2025. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, SP, 2025. Acesso em: 29 jun. 2026.

SOUSA, F. L. N. de. (2023). POLÍTICAS INCLUSIVAS NAS ORGANIZAÇÕES. NAU

*Social*, 13(25). <https://doi.org/10.9771/ns.v13i25.38658>. Acesso em: 29 jun. 2026.

SPANIOL, M. I., Moraes, M. C., & Rodrigues, C. R. G. (2020). Como tem sido planejada a Segurança Pública no Brasil? *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 14(2), 100–127. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2020.v14.n2.1035>. Acesso em: 30 jun.2026.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. *Gestão de pessoas no setor público*. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO. *Programa de formação de lideranças femininas: Empodera TRT13*. Disponível em <https://www.trt13.jus.br/programas-e-acoes1/programa-de-formacao-de-liderancas-femininas>. Acesso em: 14 abr. 2026.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson, 2013. Disponível em: <https://unitimesofficial.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/leadership-in-organizations-by-gary-yukl.pdf>. Acesso em 10 abr. 2026.

---

<sup>1</sup> Licenciada em Língua – Portuguesa (UFAM), bacharel em Direito (CIESA), Ciências Militares e Segurança Pública (UEA). Especialista em Gestão Pública aplicada à Segurança (UEA). Mestranda em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).

<sup>2</sup> Pós-doutora em Geografia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e Doutora em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM), com ênfase em Política e

Gestão Ambiental, especialista em Engenharia Ambiental e graduada em Geografia (Licenciatura e Bacharelado) pela UFAM. É professora da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), atuando na formação inicial e continuada de professores e como docente permanente do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (PPGSP), na linha de pesquisa Política e Gestão em Segurança Pública e do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGEO), na linha de Ensino e Formação de Professores. Exerce funções estratégicas na gestão acadêmica, sendo Coordenadora do Curso de Tecnologia em Gestão Ambiental e do PARFOR em Geografia, além de integrar a Câmara de Pós-Graduação da UEA.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestranda em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).

<sup>4</sup> Bacharel em Direito, Ciências Militares e Segurança Pública (UEA), Licenciado em Filosofia. Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).

<sup>5</sup> Bacharel em Engenharia de Controle, Automação, Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).

<sup>6</sup> Bacharel em Ciências Militares e Segurança Pública, Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos (UEA).