

**CULTURA
ORGANIZACIONAL E
GÊNERO: UMA ANÁLISE
HISTÓRICA DAS BARREIRAS
PARA MULHERES EM
CARGOS DE COMANDO NA
SEGURANÇA PÚBLICA NO
AMAZONAS**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND GENDER: A HISTORICAL ANALYSIS OF
BARRIERS FOR WOMEN IN COMMAND POSITIONS IN PUBLIC SECURITY IN
AMAZONAS**

Ciências Sociais Aplicadas • 22/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792458701](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792458701)

Jefferson Mendes de Holanda¹

Christina Aline de Melo Martins²

Valter Luciano Gonçalves Villar³

Carlos Augusto Oliveira de Souza⁴

Rogério Ribeiro da Costa⁵

Adriene da Silva Cursino⁶

RESUMO

Este artigo analisa a participação feminina nos efetivos e na direção superior da segurança pública do Amazonas, à luz do conceito de teto de vidro. A pesquisa bibliográfica e documental articula análise quantitativa dos efetivos de 2024 à interpretação dos registros de direção entre 2006 e 2026. As mulheres representam 19,5% dos 11.970 integrantes das quatro instituições examinadas, com percentuais entre 14,6% na Polícia Militar e 39,7% no Departamento de Polícia Técnico-Científica. Na direção superior, apenas seis dos 64 registros correspondem a mulheres (9,4%), concentrados na Polícia Civil e no Departamento de Polícia Técnico-Científica. Os resultados evidenciam predominância masculina nos cargos selecionados, mas não demonstram isoladamente os mecanismos de restrição à ascensão. Conclui-se que a investigação dessas desigualdades exige examinar condições de elegibilidade, trajetórias profissionais e critérios de promoção e nomeação, reforçando a transparência das oportunidades de acesso ao comando.

Palavras-chave: cultura organizacional; gênero; segurança pública; liderança feminina; barreiras; Amazonas.

ABSTRACT

This article analyzes women's representation in the workforce and senior leadership of public security institutions in Amazonas, Brazil, through the lens of the glass ceiling. The study combines bibliographic and documentary research, integrating quantitative analysis of 2024 personnel data with an interpretation of leadership records from 2006 to 2026. Women account for 19.5% of the 11,970 personnel across the four institutions examined, ranging from 14.6% in the Military Police to 39.7% in the Department of Forensic Science. In senior leadership, only six of the 64 records correspond to women (9.4%), concentrated in the Civil Police and the Department of

Forensic Science. The findings reveal male predominance in the selected positions but do not independently establish the mechanisms restricting advancement. The study concludes that investigating these inequalities requires examining eligibility requirements, career trajectories, and promotion and appointment criteria, emphasizing transparency in access to leadership opportunities.

Keywords: Organizational culture; Gender; Public security; Female leadership; Barriers; Amazonas.

1. INTRODUÇÃO

A participação das mulheres no serviço público brasileiro varia conforme as áreas de atuação, as carreiras e os níveis hierárquicos. Segundo o Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025, as mulheres correspondem a 27,7% dos vínculos no agrupamento de Defesa, Segurança e Justiça. Embora esse indicador não descreva especificamente a composição dos cargos de comando, ele evidencia a predominância masculina nesse conjunto de atividades e contextualiza a investigação das desigualdades de gênero nas instituições de segurança pública (República.org, 2025).

A análise dessas desigualdades exige distinguir o ingresso nas instituições das oportunidades de acesso às posições decisórias. Ao examinarem a Polícia Federal, Tavares, Santos e Coelho Junior (2024) discutem a representação feminina em funções de liderança e a necessidade de investigar os obstáculos enfrentados pelas mulheres nesse contexto. Sob a perspectiva da burocracia representativa, essa discussão também requer diferenciar a presença de mulheres nos quadros institucionais de sua atuação nas decisões e políticas

organizacionais, pois a composição demográfica não demonstra, por si só, representação ativa (Meier, 2019).

Nesse debate, o conceito de teto de vidro permite examinar barreiras que dificultam o acesso das mulheres aos níveis superiores da hierarquia, mesmo em organizações com mecanismos formalmente impessoais de ingresso. Sua relevância para o setor público decorre da necessidade de compreender por que a admissão por concurso pode coexistir com desigualdades nas oportunidades de ascensão. Entretanto, a identificação de uma participação feminina reduzida no topo constitui um ponto de partida analítico: a compreensão dos mecanismos que produzem esse resultado exige examinar regras de carreira, condições de elegibilidade e processos de promoção e nomeação (Vaz, 2013).

A cultura organizacional integra essa análise porque as estruturas de trabalho, os critérios de reconhecimento profissional e as expectativas de autoridade podem incorporar relações de gênero. A perspectiva das organizações generificadas permite questionar a suposta neutralidade dessas práticas, enquanto a metáfora do labirinto da liderança direciona a atenção aos obstáculos distribuídos ao longo das trajetórias profissionais. Esses referenciais contribuem para investigar como experiências e oportunidades anteriores podem repercutir no acesso ao comando, sem pressupor que todas as instituições reproduzam os mesmos mecanismos de desigualdade (Acker, 1990; Eagly; Carli, 2007).

No Amazonas, a comparação entre Polícia Militar - PM, Polícia Civil - PC, Corpo de Bombeiros Militar - CBM e Departamento de Polícia Técnico-Científica - DPTC oferece um recorte para examinar a participação feminina em estruturas profissionais distintas. A análise

conjunta dos efetivos e das posições superiores de direção permite discutir diferenças entre a distribuição de mulheres nas carreiras e sua presença nos espaços decisórios. Essa comparação demanda distinguir a segregação horizontal, relacionada à distribuição entre ocupações e funções, da segregação vertical, referente à distribuição entre níveis hierárquicos, respeitando as particularidades das carreiras examinadas (Hirata; Kergoat, 2007; Vaz, 2013).

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a participação feminina nos efetivos e nos cargos superiores de direção das instituições de segurança pública do Amazonas, articulando os quadros de pessoal disponíveis ao levantamento histórico de dirigentes entre 2006 e 2026. A pesquisa orienta-se pela seguinte questão: quais assimetrias de participação feminina se observam nessas instituições e em que medida podem ser interpretadas à luz do conceito de teto de vidro? Com base em pesquisa bibliográfica e documental, o estudo busca contribuir para a compreensão das desigualdades de acesso ao comando, distinguindo os padrões identificados nos registros das hipóteses sobre os processos organizacionais que podem explicá-los (Acker, 1990; Vaz, 2013; Meier, 2019).

2. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de caráter descritivo, articulando análise quantitativa dos dados de pessoal e interpretação qualitativa dos documentos e da literatura especializada. O recorte institucional compreende a Polícia Militar do Amazonas, a Polícia Civil do Amazonas, o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas, o Departamento de Polícia Técnico-Científica do Amazonas, além da Secretaria de Segurança Pública no

levantamento dos cargos superiores de direção. A análise concentra-se na distribuição da participação feminina entre instituições, carreiras e posições hierárquicas, tomando o teto de vidro como referência para discutir possíveis barreiras de acesso ao comando, sem pressupor que as diferenças numéricas, isoladamente, comprovem seus mecanismos (Vaz, 2013).

A pesquisa bibliográfica reuniu estudos sobre gênero, cultura organizacional, segurança pública e liderança feminina, mediante consultas ao Portal de Periódicos CAPES e à SciELO. Foram utilizados termos relacionados a mulheres nas instituições de segurança pública, desenvolvimento de carreira, gestão de pessoas, cultura organizacional e barreiras à liderança. A revisão tem caráter narrativo e incorpora contribuições anteriores ao recorte histórico da investigação, quando necessárias à fundamentação dos conceitos de organizações generificadas, divisão sexual do trabalho, labirinto da liderança e burocracia representativa (Acker, 1990; Hirata; Kergoat, 2007; Eagly; Carli, 2007; Meier, 2019).

A pesquisa documental abrangeu documentos normativos, editais de ingresso, registros publicados em diários oficiais, informações do Portal da Transparência do Estado do Amazonas e os bancos de dados da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública, ano-base 2024. Esses materiais foram examinados em função de sua relação com as condições de ingresso, a composição dos efetivos e a ocupação de cargos superiores de direção. Para a análise dos efetivos de 2024, foram utilizadas as bases de Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e Perícia, selecionando-se os registros referentes ao Amazonas e as variáveis de quantitativo de pessoal por sexo, cargo, posto ou graduação (Brasil, 2025a, 2025b, 2025c, 2025d).

O levantamento histórico dos cargos superiores de direção compreende os registros localizados em sites institucionais e diários oficiais referentes ao período de 2006 a 2026. A coleta desses registros foi encerrada em 6 de setembro de 2026, sem pressupor cobertura exaustiva de todos os exercícios de direção no intervalo. Os registros históricos e os quadros de pessoal possuem unidades de observação distintas: os primeiros descrevem exercícios de funções de direção ao longo do tempo, enquanto os segundos apresentam a composição dos efetivos em momentos específicos. Sua articulação tem finalidade descritiva e não equivale ao acompanhamento longitudinal das trajetórias individuais ou à mensuração de probabilidades de promoção.

Os dados de pessoal são apresentados em frequências absolutas e percentuais, discriminados por instituição, carreira, posto ou graduação. A participação feminina corresponde à razão entre o número de mulheres e o total de integrantes da categoria considerada, multiplicada por cem. No levantamento de direção superior, a proporção de registros femininos é calculada em relação ao total de registros contabilizados. Essa medida não corresponde necessariamente ao número de pessoas distintas nem à proporção do tempo em que mulheres permaneceram no exercício dos cargos.

Nas bases da Pesquisa Perfil, ano-base 2024, a distribuição de pessoal utiliza a variável sexo, conforme registrada na fonte. O conceito de gênero orienta a interpretação das relações organizacionais, das oportunidades profissionais e do acesso às posições de autoridade. Essa distinção preserva a identificação da variável administrativa e evita equipará-la à mensuração de identidades de gênero.

A interpretação dos resultados distingue a distribuição entre carreiras e funções daquela entre níveis hierárquicos. A primeira orienta a discussão sobre segregação horizontal; a segunda permite examinar assimetrias relacionadas à segregação vertical. O conceito de teto de vidro é empregado como referência interpretativa, considerando que a identificação dos mecanismos de restrição à ascensão exige informações adicionais sobre coortes de ingresso, requisitos de elegibilidade, processos de promoção e critérios de nomeação. Da mesma forma, a presença feminina em cargos de direção não é tomada como evidência suficiente de representação ativa (Hirata; Kergoat, 2007; Vaz, 2013; Meier, 2019).

Entre os documentos de ingresso, destaca-se o Edital nº 01/2021-PMAM. Em sua redação original, os itens 4.4 e 4.5 restringiam a participação feminina a 10% das vagas para Aluno-Oficial e Aluno-Soldado e vedavam a nomeação de outras candidatas após o preenchimento desse limite. O documento é considerado evidência de uma restrição formal de ingresso naquele momento, distinguindo-se essa barreira expressa das barreiras menos visíveis discutidas pela literatura sobre teto de vidro. Sua análise não permite, isoladamente, determinar os efeitos sobre a composição posterior dos cargos superiores (Amazonas, 2021; Vaz, 2013).

Foram utilizadas as ferramentas Jenni AI, SciSpace e NotebookLM como apoio à exploração e à organização do material da pesquisa, Grammarly para revisão linguística e ChatGPT para apoio à padronização das referências e à revisão da redação. Os autores declaram a responsabilidade integral pela seleção das fontes, pela conferência dos dados, pela interpretação dos resultados e pelo conteúdo final do artigo. As informações e referências sugeridas por essas ferramentas estão sujeitas à verificação nas fontes originais.

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa utiliza literatura científica e documentos de acesso público, sem realização de entrevistas, aplicação de questionários ou coleta direta de informações com participantes. Considerando esse delineamento, seu enquadramento fundamenta-se no art. 1º, parágrafo único, incisos II, III e VI, da Resolução CNS nº 510/2016, que prevê hipóteses de pesquisas não registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/Conep. A utilização de registros públicos mantém o compromisso com a fidelidade das informações e com sua apresentação contextualizada, evitando inferências individuais que não sejam sustentadas pelos documentos examinados (Brasil, 2016).

3. CULTURA ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE GÊNERO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A cultura organizacional participa da definição dos critérios de competência, autoridade e pertencimento profissional. Na perspectiva das organizações generificadas, a distribuição de tarefas, responsabilidades e oportunidades pode incorporar expectativas distintas para mulheres e homens, mesmo quando as regras são apresentadas como neutras. A análise de gênero permite, assim, investigar como determinadas trajetórias adquirem reconhecimento e legitimidade para o exercício da liderança (Acker, 1990).

Nas instituições policiais, essa discussão envolve os padrões de masculinidade associados à autoridade. O conceito de masculinidade hegemônica descreve práticas e relações de poder que legitimam hierarquias de gênero, sem pressupor comportamentos uniformes entre os homens. Sua aplicação exige identificar quais atributos são valorizados em cada organização e

como participam do reconhecimento profissional (Connell; Messerschmidt, 2005).

Silvestri (2017) amplia esse debate ao examinar a organização do tempo e as expectativas de disponibilidade profissional na cultura policial. Essa abordagem permite compreender como exigências de dedicação podem influenciar as oportunidades de carreira, para além da associação entre autoridade e força física. A investigação deve considerar, portanto, tanto os significados atribuídos à liderança quanto as condições de trabalho que favorecem determinadas trajetórias.

A relação entre cultura organizacional e teto de vidro situa-se na possibilidade de que práticas de reconhecimento, distribuição de experiências e seleção de dirigentes produzam oportunidades desiguais de ascensão. No presente estudo, esse referencial orienta a interpretação das diferenças entre os efetivos e a direção superior das instituições amazonenses, respeitando suas particularidades organizacionais (Acker, 1990; Vaz, 2013).

4. BARREIRAS HISTÓRICAS E ESTRUTURAIS PARA MULHERES EM POSIÇÕES DE COMANDO

As barreiras à liderança feminina podem ocorrer no ingresso, no desenvolvimento profissional e no acesso aos cargos superiores. A metáfora do labirinto da liderança permite compreender a acumulação de obstáculos ao longo desses percursos, enquanto o conceito de teto de vidro direciona a atenção às restrições que dificultam o alcance das posições de maior autoridade (Eagly; Carli, 2007; Vaz, 2013).

As condições históricas de recrutamento integram essa análise. Bueno e Pacheco (2023) discutem como percentuais destinados à admissão de mulheres podem funcionar como limites máximos de participação. No Amazonas, a redação original do Edital nº 01/2021-PMAM exemplifica uma restrição expressa de ingresso, conforme descrito na metodologia. Essa barreira formal deve ser distinguida dos mecanismos menos visíveis que podem atuar durante a carreira (Amazonas, 2021).

Após o ingresso, a distribuição de oportunidades de formação, responsabilidades e experiências valorizadas pode influenciar a construção de trajetórias reconhecidas como adequadas ao comando. A divisão sexual do trabalho torna-se relevante quando a atribuição de tarefas se articula a diferenças de prestígio e de acesso ao poder. Funções administrativas, contudo, não são necessariamente periféricas: sua importância depende do reconhecimento que recebem e de sua relação com a seleção de dirigentes (Acker, 1990; Hirata; Kergoat, 2007).

A investigação dessas barreiras exige relacionar as oportunidades profissionais às regras de carreira e aos critérios de promoção e nomeação. Tempo de serviço, quadro funcional e requisitos de habilitação delimitam o universo de profissionais elegíveis, permitindo examinar se mulheres e homens em condições comparáveis encontram oportunidades distintas de ascensão (Vaz, 2013).

5. PROGRESSÃO DE CARREIRA E LEGITIMIDADE DO COMANDO FEMININO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A progressão funcional, o acesso às chefias e o reconhecimento da liderança constituem dimensões relacionadas, mas distintas. A primeira diz respeito ao desenvolvimento na carreira; a segunda, à ocupação de funções de direção; e a terceira, à legitimidade atribuída ao exercício da autoridade. Essa diferenciação permite compreender por que alcançar determinado posto não informa, por si só, as responsabilidades e condições de atuação de seu ocupante (Acker, 1990; Eagly; Carli, 2007).

Oportunidades desiguais de capacitação e participação em experiências valorizadas podem produzir efeitos acumulativos nas trajetórias. Quando essas experiências integram os critérios de promoção ou escolha de dirigentes, sua distribuição influencia as possibilidades futuras de ascensão. A análise deve considerar como as instituições organizam essas oportunidades e reconhecem as contribuições profissionais (Acker, 1990; Vaz, 2013).

A legitimidade do comando envolve, por sua vez, as expectativas que orientam a avaliação de competências e comportamentos. Padrões de liderança associados ao gênero podem interferir no reconhecimento cotidiano da autoridade, mesmo após a nomeação. A compreensão dessas relações requer examinar práticas de trabalho e experiências profissionais, dimensões que complementam os registros administrativos de pessoal (Eagly; Carli, 2007; Silvestri, 2017).

A presença feminina na direção também precisa ser distinguida da representação ativa. A composição dos cargos informa a participação das mulheres, enquanto a análise das decisões, da autonomia e dos resultados permite avaliar sua atuação institucional. Essa distinção orienta o alcance do presente estudo,

concentrado nos efetivos e nos registros de exercício de direção (Meier, 2019).

6. INICIATIVAS E PERSPECTIVAS DE SUPERAÇÃO: DE POLÍTICAS AFIRMATIVAS À TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

O enfrentamento das barreiras à liderança feminina requer medidas articuladas de ingresso, desenvolvimento profissional e acesso às posições decisórias. A literatura oferece propostas de mentoria, capacitação gerencial, transparência nas designações e acompanhamento da diversidade, cuja aplicação deve considerar as estruturas de carreira de cada instituição (Tavares; Santos; Coelho Junior, 2024).

Uma medida relevante consiste em acompanhar o universo de profissionais elegíveis, sua participação nos processos de seleção e os resultados das escolhas para funções superiores. Esse acompanhamento permite examinar a distribuição das oportunidades e avaliar se as medidas de equidade alcançam os grupos aos quais se destinam (Vaz, 2013; Tavares; Santos; Coelho Junior, 2024).

A formação deve envolver tanto as profissionais interessadas em exercer liderança quanto os responsáveis pela avaliação e seleção de dirigentes. A revisão dos critérios de reconhecimento, do acesso a cursos e missões e das exigências de disponibilidade profissional pode contribuir para identificar práticas que dificultam determinadas trajetórias (Acker, 1990; Silvestri, 2017).

Para as instituições amazonenses, essas propostas constituem uma agenda de gestão a ser desenvolvida com diagnósticos e avaliação continuada. Seu acompanhamento deve abranger a presença

feminina nas chefias, as condições de exercício da autoridade e os resultados das práticas institucionais, atribuindo à organização a responsabilidade pela equidade de oportunidades (Acker, 1990; Meier, 2019).

7. AS MULHERES NA SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAZONAS

A análise da participação feminina na segurança pública do Amazonas exige distinguir as condições de ingresso, a distribuição dos efetivos e a ocupação dos cargos superiores de direção. Essas dimensões permitem examinar a presença das mulheres em diferentes espaços institucionais, sem pressupor que o acesso à carreira assegure oportunidades equivalentes de ascensão. O conceito de teto de vidro orienta essa investigação ao direcionar a atenção para possíveis obstáculos entre a inserção profissional e o acesso às posições de maior autoridade (Vaz, 2013).

Nas corporações militares, as regras de recrutamento constituem uma dimensão relevante dessa análise. Bueno, Pacheco e Carvalho (2023) discutem como percentuais destinados à admissão de mulheres podem funcionar como limites máximos de participação, restringindo a concorrência feminina. No caso da PM, a redação original do Edital nº 01/2021 explicitava essa restrição nos itens 4.4 e 4.5, ao estabelecer o limite de 10% das vagas para candidatas aos cargos de Aluno-Oficial e Aluno-Soldado. Esse documento permite identificar uma barreira formal de ingresso naquele momento, mas não demonstra, isoladamente, seus efeitos sobre a composição dos postos superiores nem autoriza estender a mesma regra a outras instituições (Amazonas, 2021; Bueno; Pacheco; Carvalho, 2023).

Na Polícia Civil e no Departamento de Polícia Técnico-Científica, a análise deve considerar as particularidades das carreiras e dos procedimentos de seleção para funções de direção. A existência de concurso público constitui uma característica do recrutamento, mas não permite presumir a neutralização de todas as desigualdades de acesso ou explicar, por si só, a proporção de mulheres nos quadros. Para compreender as diferenças entre instituições, é necessário relacionar a composição dos efetivos às condições de ingresso, aos requisitos profissionais e aos critérios de acesso às chefias (Vaz, 2013).

O debate regional oferece elementos de contextualização para essa investigação. Naranjo Bautista et al. (2022) analisaram os quatro níveis superiores de gestão da função executiva em 12 setores de 15 países da América Latina e do Caribe. O estudo identificou participação feminina limitada nos níveis mais altos de decisão e concentração em determinados setores. Esses resultados contribuem para discutir desigualdades verticais e horizontais na administração pública, mas não equivalem a um diagnóstico específico das instituições de segurança pública do Amazonas (Naranjo Bautista et al., 2022).

À luz desse referencial, a análise apresentada nas subseções seguintes examina a distribuição de mulheres e homens nos efetivos e nos cargos superiores de direção das instituições selecionadas. A comparação busca identificar diferenças entre carreiras e níveis hierárquicos, respeitando os períodos de referência e as características de cada fonte. A presença feminina nesses espaços é tratada como dimensão da composição institucional, sem ser equiparada automaticamente à representação ativa ou à transformação das práticas organizacionais (Vaz, 2013; Meier, 2019).

7.1. Análise Comparativa por Gênero do Efetivo

A comparação dos efetivos permite identificar diferenças na participação feminina entre as instituições de segurança pública examinadas. Os dados apresentados na Tabela 1 descrevem a composição dos quadros da Polícia Militar do Amazonas, da Polícia Civil do Amazonas, do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas e do Departamento de Polícia Técnico-Científica. Essa distribuição constitui uma dimensão da análise da representação passiva, mas não permite avaliar, isoladamente, as oportunidades de ascensão ou a participação nas decisões institucionais (Meier, 2019).

No conjunto das quatro instituições analisadas, foram contabilizados 11.970 integrantes, sendo 9.632 homens (80,5%) e 2.338 mulheres (19,5%). A interpretação desses percentuais deve considerar as diferenças de tamanho entre os efetivos institucionais. Com 8.578 integrantes, a PM concentra 71,7% do contingente total e apresenta participação feminina de 14,6%, exercendo maior influência sobre o percentual agregado de mulheres do que as demais instituições (Tabela 1).

Tabela 1. Distribuição do efetivo ativo por sexo nas instituições de segurança pública selecionadas – Amazonas (2024).

Órgão	Homens	Mulheres	Total	Homens (%)	Mulheres (%)
PM	7.329	1.249	8.578	85,4%	14,6%
PC	1.287	575	1.862	69,1%	30,9%
CBM	905	441	1.346	67,2%	32,8%
DPTC	111	73	184	60,3%	39,7%

Total	9.632	2.338	11.970	80,5%	19,5%
-------	-------	-------	--------	-------	-------

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e-genero-uma-analise-historica-das-barreiras-para-mulheres-em-cargos-de-comando-na-seguranca-publica-no-amazonas?noblockage>

Fonte: Elaboração própria com base nos bancos de dados da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública, ano-base 2024 (Brasil, 2025a, 2025b, 2025c, 2025d).

A PM apresenta, proporcionalmente, a menor participação feminina entre as instituições examinadas: 1.249 mulheres em um efetivo de 8.578 integrantes, equivalentes a 14,6%. Na PC, essa participação corresponde a 30,9%, enquanto no CBM alcança 32,8%. Esses resultados mostram diferenças entre as organizações e não sustentam uma oposição simples entre instituições civis e militares, uma vez que o percentual feminino do Corpo de Bombeiros supera o da Polícia Civil (Tabela 1).

No DPTC, os valores tabulados correspondem a 73 mulheres entre 184 integrantes, ou 39,7%, a maior proporção feminina entre as quatro instituições. Esse resultado descreve uma distribuição menos desigual numericamente, mas não permite atribuí-la à valorização de competências acadêmicas ou à menor importância da força física. A investigação dessas possíveis explicações exigiria informações sobre recrutamento, requisitos dos cargos, composição das candidaturas e trajetórias profissionais, ausentes da comparação agregada (Tabela 1; Vaz, 2013).

As diferenças observadas delimitam questões para o exame da distribuição interna dos efetivos e da ocupação das chefias. Contudo,

os totais institucionais não informam em quais atividades as mulheres estão alocadas, quais responsabilidades exercem ou quantas estão elegíveis para funções superiores. Assim, a análise do teto de vidro requer complementar esse panorama com a distribuição por carreira, posto ou graduação e com os registros de acesso aos cargos de direção, respeitando as particularidades de cada estrutura profissional (Vaz, 2013; Meier, 2019).

7.2. Detalhamento Estrutural e Funcional por Órgão

7.2.1. Polícia Militar do Estado do Amazonas

A distribuição do efetivo da Polícia Militar do Amazonas por posto, graduação e gênero permite examinar diferenças de participação feminina entre os níveis hierárquicos. Os quantitativos apresentados totalizam 8.578 integrantes, dos quais 7.329 são homens e 1.249 são mulheres, correspondendo estas a 14,6% do efetivo. A Tabela 2 detalha essa composição, preservando os agrupamentos utilizados no levantamento e permitindo identificar diferenças que não aparecem no percentual agregado da instituição (Tabela 2).

Tabela 2. Distribuição do efetivo ativo da Polícia Militar do Amazonas por posto ou graduação agrupados e sexo (2024).

Categoria hierárquica	Posto ou graduação agrupados	Masculino	Feminino	Total	Feminino (%)
Oficiais Superiores	Coronel	47	4	51	7,8%

Tenente-	90	9	99	9,1%
----------	----	---	----	------

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e-genero-uma-analise-historica-das-barreiras-para-mulheres-em-cargos-de-comando-na-seguranca-publica-no-amazonas?noblockage>

Fonte: Elaboração própria com base no Banco de dados PM ano base 2024, da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (Brasil, 2025d).

Notas: Foram agrupados os postos de primeiro e segundo-tenente; as categorias de aspirante a oficial e cadete/aluno-oficial; as graduações de primeiro, segundo e terceiro-sargento; e as categorias de soldado e soldado de segunda classe/aluno-soldado. Os percentuais correspondem à participação feminina no total de cada linha.

O efetivo da Polícia Militar concentra-se nas categorias agrupadas de sargento e cabo, com 3.452 e 1.903 integrantes, respectivamente. Entre as mulheres, são 444 sargentas, 207 cabos e 299 soldados. Esses quantitativos descrevem a distribuição hierárquica, sem identificar as atividades desempenhadas ou permitir avaliar a adequação do quadro às necessidades operacionais da corporação (Tabela 2).

No oficialato, as mulheres representam 14,1% dos tenentes, 13,5% dos capitães e 16,3% dos maiores. A participação é menor entre tenentes-coronéis (9,1%) e coronéis (7,8%), sendo quatro mulheres entre os 51 integrantes deste último posto. A distribuição não apresenta redução contínua em todos os níveis, mas evidencia menor participação feminina nos dois postos mais elevados (Tabela 2).

O contraste entre a composição do efetivo e a dos postos superiores constitui uma questão para a investigação do teto de vidro. Sua interpretação depende das condições de ingresso e desenvolvimento dos diferentes quadros, pois o contingente total não corresponde ao universo elegível à promoção. A presença de mulheres no posto de coronel também deve ser distinguida de sua nomeação para os cargos de direção institucional examinados no levantamento histórico (Vaz, 2013; tabelas 2 e 6).

7.2.2. Polícia Civil do Estado do Amazonas

A distribuição do efetivo da Polícia Civil do Amazonas por cargo e gênero permite identificar diferenças na participação feminina entre as carreiras contempladas no levantamento. Os dados apresentados totalizam 1.862 servidores, dos quais 1.287 são homens e 575 são mulheres, correspondendo estas a 30,9% do conjunto analisado. A Tabela 3 apresenta essa composição e permite distinguir o percentual feminino em cada cargo da participação das mulheres no efetivo agregado (Tabela 3).

Tabela 3. Distribuição do efetivo ativo da Polícia Civil do Amazonas por cargo e sexo (2024).

Cargo	Masculino	Feminino	Total	Masculino (%)	Feminino (%)
Delegado(a)	179	60	239	74,9%	25,1%
Escrivão(ã)	206	201	407	50,6%	49,4%
Agente	902	314	1.216	74,2%	25,8%
Total	1.287	575	1.862	69,1%	30,9%

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e-genero-uma-analise-historica-das-barreiras-para-mulheres-em-cargos-de-comando-na-seguranca-publica-no-amazonas?noblockage>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (Brasil, 2025b).

Notas: As denominações dos cargos seguem as categorias da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública, ano-base 2024. A categoria “Agente” foi mantida conforme a fonte nacional, sem estabelecer equivalência automática com denominações específicas da carreira estadual. Os percentuais correspondem à participação de homens e mulheres no total de cada cargo.

Na Polícia Civil, as mulheres representam 30,9% do efetivo. Sua participação varia entre as categorias: corresponde a 49,4% dos escrivães, 25,8% dos agentes e 25,1% dos delegados. A proximidade da paridade entre escrivães contrasta com a predominância masculina nas outras duas categorias (Tabela 3).

A distribuição do contingente feminino apresenta outra perspectiva: das 575 servidoras, 314 pertencem à categoria de agente (54,6%), 201 são escrivãs (35,0%) e 60 são delegadas (10,4%). Assim, o cargo com maior proporção feminina não reúne a maioria das mulheres da instituição. Essa distinção impede interpretar a composição dos escrivães como evidência de confinamento generalizado ao trabalho cartorário (Tabela 3).

As categorias apresentadas não constituem etapas sucessivas de uma mesma trajetória de promoção. Seus percentuais descrevem diferenças ocupacionais, enquanto a investigação do teto de vidro

exige examinar o desenvolvimento funcional e o acesso às chefias nos percursos pertinentes. A análise deve relacionar a distribuição dos cargos às oportunidades profissionais e aos critérios de reconhecimento e nomeação (Hirata; Kergoat, 2007; Vaz, 2013).

7.2.3. Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas

A distribuição do efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas apresenta diferenças na participação feminina entre os agrupamentos de postos e graduações. Os dados totalizam 1.346 integrantes, dos quais 905 são homens e 441 são mulheres, correspondendo estas a 32,8% do conjunto analisado. O detalhamento da Tabela 4 permite examinar essa composição e identificar variações entre os níveis hierárquicos que não são evidenciadas pelo percentual agregado da instituição (Tabela 4).

Tabela 4. Distribuição do efetivo ativo do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas por posto ou graduação agrupados e sexo (2024).

Categoria Hierárquica	Posto ou graduação agrupados	Masculino	Feminino	Total	Feminino (%)
Oficiais Superiores	Coronel	16	1	17	5,9%
	Tenente-Coronel	13	1	14	7,1%

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e->

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos da Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública (Brasil, 2025a).

Notas: Foram agrupados os postos de primeiro e segundo-tenente; as categorias de aspirante a oficial e cadete/aluno-oficial; as graduações de primeiro, segundo e terceiro-sargento; e as categorias de soldado e soldado de segunda classe/aluno-soldado. Os percentuais correspondem à participação feminina no total de cada linha.

No agrupamento de aspirantes e cadetes/alunos-oficiais, os 53 integrantes correspondem exclusivamente a cadetes/alunos-oficiais, pois não há aspirantes registrados na base analisada.

A participação feminina no Corpo de Bombeiros Militar corresponde a 32,8% do efetivo. Nos agrupamentos adotados, as maiores proporções encontram-se entre tenentes, com 152 mulheres entre 345 integrantes (44,1%), e sargentos, com 185 entre 466 (39,7%). O grupo de sargentos reúne o maior número absoluto de mulheres da corporação, enquanto entre soldados são 41 mulheres em um total de 191 integrantes (21,5%) (Tabela 4).

No oficialato, além das 152 tenentes, há cinco capitães, nenhuma major, uma tenente-coronel e uma coronel. As mulheres representam 23,8% dos capitães, 7,1% dos tenentes-coronéis e 5,9% dos coronéis. A menor participação nos postos superiores contrasta com sua presença entre tenentes, devendo-se considerar o pequeno tamanho de algumas categorias na interpretação dos percentuais (Tabela 4).

Essa distribuição delimita questões sobre o acesso aos postos superiores, cuja análise requer informações sobre quadros, turmas de ingresso e requisitos de promoção. O retrato do efetivo não permite identificar o ritmo das trajetórias nem as funções efetivamente exercidas, mas oferece uma referência para investigar a relação entre composição hierárquica e oportunidades de comando (Vaz, 2013; Tabela 4).

7.2.4. Departamento de Polícia Técnico-Científica do Amazonas

A distribuição dos profissionais dos cargos periciais permite examinar diferenças na participação feminina entre as categorias contempladas no levantamento. A Tabela 5 apresenta os quantitativos de peritos criminais, legistas e odonto-legistas referentes à competência de agosto de 2026, com base na consulta ao Portal da Transparência do Estado do Amazonas (Amazonas, 2026).

Tabela 5. Distribuição do Efetivo Ativo do Departamento de Polícia Técnico-Científica do Amazonas por Gênero (2026)

Cargo	Homens	Mulheres	Total	Homens (%)	Mulheres (%)
Perito Criminal	96	48	144	67%	33%
Perito Legista	25	9	34	73,5%	26,5%
Perito Odonto-Legista	0	8	8	0,0	100%

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-organizacional-e-genero-uma-analise-historica-das-barreiras-para-mulheres-em-cargos-de-comando-na-seguranca-publica-no-amazonas?noblockage>

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Portal da Transparência do Estado do Amazonas, referentes à competência de agosto de 2026, mediante consulta ao órgão Polícia Civil e aplicação do filtro de cargo “Perito” (Amazonas, 2026).

No conjunto apresentado na Tabela 5, as mulheres correspondem a 65 dos 186 profissionais (34,9%). A participação feminina é de 33,3% entre peritos criminais, 26,5% entre peritos legistas e 100,0% entre peritos odonto-legistas. Esta última categoria reúne oito integrantes, enquanto o maior número absoluto de mulheres encontra-se entre peritos criminais: 48 profissionais, equivalentes a 73,8% do contingente feminino tabulado.

A comparação com os demais efetivos deve considerar que esta tabela se refere a agosto de 2026 e abrange três cargos periciais. A Tabela 1 utiliza a base de Perícia de 2024 e um universo de categorias mais amplo. As diferenças entre os totais, portanto, não constituem uma medida direta de alteração do efetivo ou da participação feminina ao longo do tempo (tabelas 1 e 5).

A composição dos cargos oferece uma referência para investigar o acesso às funções de direção, mas não esclarece os critérios de escolha ou as oportunidades de desenvolvimento profissional. A articulação desse quadro ao levantamento histórico permite discutir a presença feminina em diferentes espaços institucionais,

distinguindo participação no efetivo, ocupação de chefias e representação ativa (Vaz, 2013; Meier, 2019).

7.2.5. Mulheres em Cargo de Alto Comando na Segurança Pública do Amazonas (2006-2026)

O levantamento dos cargos superiores de direção acrescenta uma dimensão histórica à análise da participação feminina na segurança pública do Amazonas. Foram reunidos 64 registros de exercício referentes ao período de 2006 a 2026, localizados em sites institucionais e diários oficiais, abrangendo a Secretaria de Segurança Pública, a Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros Militar, a Polícia Civil e o Departamento de Polícia Técnico-Científica. A Tabela 6 apresenta a distribuição desse conjunto por instituição e participação feminina e masculina.

A unidade de contagem corresponde aos registros de exercício reunidos na pesquisa, e não necessariamente a pessoas distintas ou à duração das gestões. Como não foi consolidada uma relação individualizada dos documentos comprobatórios, o levantamento apresenta limitações de rastreabilidade e de verificação de sua cobertura histórica. Seus resultados descrevem, portanto, o conjunto localizado, sem assegurar a inclusão de todos os exercícios de direção ocorridos no período.

Tabela 6. Distribuição dos registros de exercício de cargos superiores de direção por instituição e gênero, entre 2006 e 2026

Instituição	Total de registros	Mulheres	Homens	Mulheres (%)
SESP	13	0	13	0%

PM	12	0	12	0%
CBM	10	0	10	0%
PC	13	1	12	7,7%
DPTC	16	5	11	31,3%
Total	64	6	58	9,4%

Fonte: Elaboração própria com base nos registros de exercício de direção localizados em sites institucionais e diários oficiais do Estado do Amazonas, referentes ao período de 2006 a 2026.

Dos 64 registros de exercício de direção reunidos, 58 correspondem a homens (90,6%) e seis a mulheres (9,4%). Os registros femininos concentram-se na Polícia Civil, com uma ocorrência entre 13 (7,7%), e no Departamento de Polícia Técnico-Científica, com cinco entre 16 (31,3%). Nos cargos selecionados da Secretaria de Segurança Pública, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, não foram localizados registros femininos. Essa distribuição constitui o principal resultado do levantamento histórico (Tabela 6).

O conceito de teto de vidro permite discutir as condições pelas quais a inserção das mulheres nas carreiras se articula ao acesso às posições superiores. A questão envolve tanto o preenchimento dos requisitos formais quanto o reconhecimento das trajetórias como adequadas ao comando. Por isso, a investigação das barreiras precisa considerar os processos de formação do universo elegível e os procedimentos de escolha dos dirigentes (Vaz, 2013).

A perspectiva das organizações generificadas acrescenta que critérios de competência, disponibilidade e experiência podem

incorporar expectativas de gênero. Sua contribuição consiste em direcionar a análise para a distribuição das oportunidades que antecedem a nomeação: acesso a responsabilidades, experiências valorizadas e reconhecimento profissional. Esses processos constituem possíveis mecanismos explicativos da predominância masculina, cuja ocorrência nas instituições examinadas demanda investigação específica (Acker, 1990).

A presença de coronéis mulheres na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar, associada à ausência de registros femininos nos cargos superiores selecionados dessas instituições, evidencia a importância de distinguir posto e função de direção. Alcançar o oficialato superior e ocupar a direção institucional são situações distintas. Entretanto, os efetivos de 2024 e os registros históricos abrangem períodos e universos diferentes, de modo que sua comparação não permite calcular probabilidades de nomeação (tabelas 2, 4 e 6).

O DPTC apresenta a maior participação feminina no conjunto de registros de direção, oferecendo um contraste para a análise institucional. Os cinco registros, porém, não informam necessariamente cinco mulheres distintas nem a duração de suas gestões. Além disso, a presença feminina na direção não demonstra representação ativa, cuja avaliação depende do exame das decisões, da autonomia e dos resultados da atuação das dirigentes (Meier, 2019; Tabela 6).

O levantamento identifica, assim, uma distribuição predominantemente masculina da direção superior nos registros localizados. Sua contribuição para o debate sobre teto de vidro está em delimitar onde a participação feminina é mais restrita e quais

processos precisam ser examinados para compreender esse resultado. A análise das condições de elegibilidade e seleção constitui o elo entre o diagnóstico descritivo e a investigação das barreiras organizacionais de acesso ao comando (Vaz, 2013).

8. CONCLUSÃO

A análise dos efetivos e dos registros de direção das instituições de segurança pública do Amazonas identificou diferenças na participação feminina entre organizações, carreiras e posições hierárquicas. O resultado central encontra-se no levantamento dos cargos superiores: dos 64 registros de exercício contabilizados entre 2006 e 2026, 58 correspondem a homens e seis a mulheres, equivalentes a 90,6% e 9,4%, respectivamente. No universo examinado, os registros femininos concentram-se na Polícia Civil e no Departamento de Polícia Técnico-Científica, sem ocorrências nos cargos selecionados da Secretaria de Segurança Pública, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. Essa distribuição evidencia a predominância masculina nas posições superiores abrangidas pela pesquisa, sem autorizar sua extensão a todas as chefias dessas instituições (Tabela 6).

O conceito de teto de vidro contribui para interpretar esse resultado ao direcionar a investigação para as condições de acesso à autoridade institucional. A presença de mulheres nos efetivos torna relevante examinar como oportunidades de desenvolvimento profissional, requisitos de elegibilidade e processos de escolha se articulam à ocupação do comando. Entretanto, a baixa participação feminina na direção não identifica, isoladamente, os mecanismos que a produziram. Os resultados delimitam um problema compatível com a investigação do teto de vidro, cuja demonstração

exige relacionar as trajetórias profissionais aos procedimentos de promoção e nomeação, distinguindo barreiras formais, práticas organizacionais e efeitos da composição histórica dos quadros (Acker, 1990; Vaz, 2013).

As diferenças entre instituições reforçam a necessidade dessa abordagem. Na PM, as mulheres representam 14,6% do efetivo e 7,8% dos coronéis; no CBM, correspondem a 32,8% do conjunto e a 5,9% desse posto. Na PC, a participação feminina varia entre os cargos, mas a maioria das servidoras contabilizadas pertence à categoria de agente, o que impede interpretar a maior proporção feminina entre escrivães como confinamento generalizado ao trabalho cartorário. Esses resultados mostram que composição ocupacional, posição hierárquica e função efetivamente exercida precisam ser analisadas separadamente (tabelas 2, 3 e 4).

O DPTC apresenta a maior proporção feminina entre os registros de direção reunidos, com cinco ocorrências em 16, equivalentes a 31,3%. Essa diferença constitui um ponto relevante para comparação institucional, mas não comprova que requisitos acadêmicos tenham neutralizado vieses de gênero nos processos de escolha. Tampouco a presença feminina na direção demonstra, por si só, representação ativa: a avaliação dessa dimensão depende do exame das decisões adotadas, da autonomia das dirigentes e dos resultados de sua atuação. A contribuição do caso reside, portanto, em ampliar a investigação sobre as condições que favorecem ou restringem o acesso de mulheres aos espaços decisórios (Tabela 6; Meier, 2019).

O alcance das conclusões é delimitado pelas diferentes referências temporais e unidades de observação das fontes, pela ausência de informações sobre trajetórias individuais e profissionais elegíveis e

pelas limitações de rastreabilidade do levantamento histórico de dirigentes. Os registros reunidos não asseguram cobertura exaustiva do período nem permitem mensurar o tempo de permanência de mulheres e homens na direção. O aprofundamento da pesquisa requer séries históricas de ingresso, promoção e nomeação, articuladas ao exame dos critérios de reconhecimento profissional e das práticas de gestão (Acker, 1990; Vaz, 2013).

Como implicação para a gestão, o estudo sustenta a pertinência de tornar mais transparentes as oportunidades de desenvolvimento e os procedimentos de acesso às chefias. O acompanhamento da participação feminina deve considerar tanto a composição dos quadros quanto o universo de pessoas elegíveis, os processos de seleção e as condições de exercício da autoridade. Essa perspectiva permite avaliar medidas de equidade com base em resultados e atribui às instituições, e não exclusivamente às mulheres, a responsabilidade pelo enfrentamento das barreiras organizacionais (Vaz, 2013; Meier, 2019).

Conclui-se que a desigualdade de participação na direção superior constitui o principal problema evidenciado pelo levantamento e o eixo mais consistente para aprofundar a análise de gênero na segurança pública amazonense. A contribuição do artigo está em reunir essas assimetrias e relacioná-las à investigação do teto de vidro, preservando a distinção entre padrões observados e mecanismos explicativos. Avançar nesse debate exige compreender como a presença feminina nas carreiras se articula às possibilidades concretas de exercer autoridade e participar das decisões institucionais, fazendo da equidade de oportunidades um objeto permanente de gestão e avaliação (Tabela 6; Vaz, 2013; Meier, 2019).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 139–158, jun. 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>. Acesso em: 6 out. 2026.

AMAZONAS. Controladoria-Geral do Estado. **Portal da Transparência do Estado do Amazonas: pessoal**. Manaus: CGE, 2026. Consulta com filtros: órgão — Polícia Civil; ano — 2026; mês — agosto; cargo — Perito. Disponível em: <https://www.transparencia.am.gov.br/pessoal/?orgaoCodigo=23&ano=2026&mes=8&cargo=Perito>. Acesso em: 5 out. 2026.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. **Editais nº 01/2021-PMAM, de 3 de dezembro de 2021**. Manaus: PMAM, 2021. Versão original. Disponível em: https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/editais_pma_m_versao_final_-_03.12.pdf. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Banco de dados CBM ano base 2024**. Brasília, DF: MJSP, [2025a]. 1 planilha eletrônica, formato XLSX. Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/pesquisaperfil>. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Banco de dados PC ano base 2024**. Brasília, DF: MJSP, [2025b]. 1 planilha eletrônica, formato XLSX. Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública. Disponível

em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/pesquisaperfil>. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Banco de dados Perícia ano base 2024**. Brasília, DF: MJSP, [2025c]. 1 planilha eletrônica, formato XLSX. Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/pesquisaperfil>. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Banco de dados PM ano base 2024**. Brasília, DF: MJSP, [2025d]. 1 planilha eletrônica, formato XLSX. Pesquisa Perfil das Instituições de Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/estatistica/pesquisaperfil>. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 6 out. 2026.

BUENO, Samira; PACHECO, Dennis; CARVALHO, Thaís. **Quando o piso vira teto**: a fixação de cotas para admissão de mulheres nas Polícias e Corpos de Bombeiros Militares do país. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023. (Informe de análise, 2). Disponível em: <https://publicacoes.forumseguranca.org.br/handle/fbsp/230>. Acesso em: 2 jun. 2026.

CONNELL, Raewyn; MESSERSCHMIDT, James W. Hegemonic masculinity: rethinking the concept. **Gender & Society**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 829–859, dez. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>. Acesso em: 2 out. 2026.

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

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MEIER, Kenneth J. Theoretical frontiers in representative bureaucracy: new directions for research. **Perspectives on Public Management and Governance**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 39–56, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy004>. Acesso em: 2 jun. 2026.

NARANJO BAUTISTA, Sandra; CHUDNOVSKY, Mariana; STRAZZA, Luciano; MOSQUEIRA, Edgardo; CASTAÑEDA, Carmen. **Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18235/0004597>. Acesso em: 2 jun. 2026.

REPÚBLICA.ORG. **Anuário de gestão de pessoas no serviço público 2025**. Rio de Janeiro: República.org, 2025. v. 2. Disponível em: <https://dados.republica.org/biblioteca>. Acesso em: 1 jun. 2026.

SILVESTRI, Marisa. Police culture and gender: revisiting the 'cult of masculinity'. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 289–300, set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/police/paw052>. Acesso em: 2 out. 2026.

TAVARES, Keila Roberta Mendonça; SANTOS, Lucilene da Ressurreição; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Para além de mitos: panorama da representação feminina na liderança da Polícia Federal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA, 7., 2024, Natal. **Anais** [...]. Natal: EnAJUS, 2024. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/2024/para-alem-de-mitos-panorama-da-representacao-feminina-na-lideranca-da-policia-federal>. Acesso em: 2 jun. 2026.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765–790, dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>. Acesso em: 2 jun. 2026.

¹ Discente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Discente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Docente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da

Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Discente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Discente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Discente do curso de Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humano da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Amazonas. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)