

Gestão de pessoas na segurança pública: valorização da policial feminina do estado do Pará

People management in public security: valuing female police officers in the state of Pará

Antônio Holanda dos Santos Júnior¹

Fábio Bernardes Batista²

Romário Castro Gonçalves³

Diego Rodrigo Brito Silva⁴

RESUMO

Nos últimos anos cresceu a busca pelos direitos das mulheres em poder exercer as suas atividades laborais em equidade com os homens. Diante da conquista desses direitos e evolução da mulher na sociedade, tem-se visto investimento na qualidade de vida no trabalho, seja nas empresas privadas ou públicas, processo este denominado gestão de pessoas. O presente estudo traz uma análise da importância da gestão de pessoas voltada à valorização das mulheres nas forças de segurança, com ênfase na mulher como policial militar do Estado do Pará. A gestão de pessoas na segurança pública constitui elemento estratégico para a eficiência institucional e para a promoção de direitos fundamentais. A metodologia adotada foi qualitativa, com revisão bibliográfica, utilizando-se estudos publicados entre os anos de 2020 e 2025. A justificativa para o estudo se dá diante dos desafios estruturais, avanços institucionais e perspectivas de políticas públicas. Conclui-se que a valorização da policial feminina contribui não apenas para a equidade de gênero, mas também para a melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade.

Palavras-chave: policial feminina; polícia militar; valorização das mulheres; gestão de pessoas; segurança.

ABSTRACT

In recent years, there has been a growing demand for women's rights to exercise their work activities on an equal footing with men. Given the achievement of these rights and the evolution of women in society, there has been investment in quality of life at work, both in private and public companies, a process known as human resource management. This study analyzes the importance of human resource management focused on valuing women in

¹ 3º SGT QPMP-O RG 37726 - E-mail: antonioholandajunior@gmail.com

² 3º SGT QPMP-O RG 37749 - E-mail: fabioabbatista@hotmail.com

³ 3º SGT QPMP-O RG 36084 - E-mail: romario_stm@yahoo.com.br

⁴ 3º SGT QPMP-O RG 37807 - E-mail: diegosilva_stm@hotmail.com

security forces, with an emphasis on women as military police officers in the state of Pará. Human resource management in public security is a strategic element for institutional efficiency and the promotion of fundamental rights. The methodology adopted was qualitative, with a literature review, using studies published between 2020 and 2025. The justification for the study lies in the structural challenges, institutional advances, and perspectives on public policies. It concludes that valuing female police officers contributes not only to gender equality but also to improving the quality of service provided to society.

Keywords: female police officer; military police; appreciation of women; human resource management; security.

1 INTRODUÇÃO

O estudo em tela é uma análise da gestão de pessoas na polícia militar, especificamente será tratado o papel da policial feminina nesse Estado, vale ressaltar que nos últimos anos diversas organizações públicas e privadas vêm investindo na gestão de pessoas, trata-se das práticas direcionadas ao desenvolvimento, valorização dos profissionais dessas organizações. Nos órgãos públicos a sua adoção é de suma importância para garantir a eficiência e qualidade nos serviços prestados.

O objetivo geral é destacar a importância da contribuição das mulheres na polícia militar. Como objetivos específicos têm-se: analisar a historicidade da mulher na polícia militar; enfatizar a importância da equidade entre policiais; destacar os dados sobre a atuação da policial militar no Estado do Pará. O método adotado na pesquisa foi documental, descritivo e analítico.

Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa documental e analítica é aquela que se utiliza de fontes primárias e secundárias de forma crítica e sistemática, interpretando os dados e produzindo o conhecimento científico.

Como problema trazido no presente estudo tem-se: **“De que forma a gestão de pessoas pode auxiliar na inserção da mulher na polícia militar do Estado do Pará?”** A justificativa para o tema se dá diante dos benefícios que a gestão de pessoas tem para a inserção da mulher na Polícia Militar, fomentando a sua valorização, desenvolvimento na instituição e consequente retenção desses talentos.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa foi uma investigação descritiva com abordagem analítica. Pode ser caracterizada como descritiva, uma vez que investiga, analisa e descreve

cenário e sujeito; e analítica, por se reunirem diferentes publicações científicas da área da segurança pública, relacionadas ao tema, particularmente útil como ferramenta para determinar o objeto e o motivo da importância do assunto para a sociedade, tendo como sujeitos para abordagem da matéria, que no presente estudo é destacar a importância da contribuição das mulheres na polícia militar.

A finalidade dessa pesquisa foi analisar as hipóteses de comparação de alguns estudiosos sobre o tema, além dos meios bibliográficos, priorizando estudos que tratem sobre a importância da mulher na polícia militar, especificamente voltado ao Estado do Pará.

Com o objetivo de propiciar melhorias para o processo de aprendizagem no tema proposto, após o desenvolvimento do trabalho final, foram levantados dados bibliográficos e apresentados no decorrer do trabalho, sendo priorizados aqueles publicados pelos órgãos oficiais do Governo Brasileiro, como também as publicações atualizadas disponibilizadas pelas Revistas Científicas relevantes da área, datados entre os anos de 2020 e 2025, todos em língua portuguesa.

Para alcance dos resultados futuros finais do estudo, o mesmo foi dividido em três etapas, na primeira consistirá em identificar os artigos a serem selecionados, sendo que nesta primeira fase foram selecionados os artigos que retratam a temática abordada no estudo, sendo feito no banco de dados dos buscadores digitais, Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e bancos governamentais. Na segunda etapa foi feito o refinamento dos artigos, a qual priorizará a escolha de 20 (vinte) artigos e posteriormente na última etapa será realizada a construção do quadro com os artigos selecionados e escrita do trabalho final.

A inclusão dos estudos foi pautada naqueles datados dos últimos 5 (cinco) anos, priorizando os estudos com ISBN, DOI e publicações de revistas científicas da área da segurança pública. Na etapa da descrição dos estudos da pesquisa, serão descartados aqueles anteriores a 2020 e que não estejam em língua portuguesa.

Por último, após todo o levantamento referencial do estudo, foi construído o resumo do trabalho e escrita final.

3 DESENVOLVIMENTO

Com o advento das conquistas dos direitos femininos, seja no Brasil ou em todo o mundo, em diferentes áreas vem sendo possível identificar as mulheres como profissionais atuantes, seja na segurança pública, política, etc. Diante desse crescimento da atuação das mulheres,

não foi diferente na Polícia Militar, o que vem gerando forte atuação das gestões policiais em fomentar o desenvolvimento dessas mulheres e utilizar a gestão de pessoas como meio de desenvolver a atuação delas (LOPES *et al.* 2021).

Nos seus apontamentos Budde e Silva (2020) são enfáticos em trazer informações sobre o desenvolvimento das potencialidades da Policial Militar, devendo os seus gestores incentivarem o seu desenvolvimento e valorização profissional. Para Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022) ao fortalecer a gestão de pessoas, a instituição militar consolida seu sucesso organizacional além do desempenho dos seus colaboradores, gerando melhoria nos resultados organizacionais, ajustes a expectativas da organização e por fim, reconhecimento dos colaboradores.

Já nos seus estudos Martins et al. (2025) são unânimes em afirmar que a presença das mulheres na segurança pública, mesmo que feita de forma gradual, ainda é um processo desafiador, haja vista ser uma profissão exercida por um longo período por homens. Vale ressaltar que somente em 1955, no Estado de São Paulo, 13 (treze) mulheres ocuparam pela primeira vez o cargo de policial militar, evoluindo de forma gradual, principalmente na década de 1980.

Contudo, Alencar et al. (2025) trazem dados de que somente a partir de 2023 e 2024, o Supremo Tribunal Federal (STF) declarou inconstitucional o percentual máximo de mulheres nos concursos militares. Para Lopes *et al.* (2021) essas alterações visam trazer um marco regulatório que aproxima as mulheres dessas instituições gerando inclusão, principalmente nos processos internos de gestão de pessoas.

Mesmo sabendo ser recente o papel da mulher nas forças de segurança pública, diferentes estudos tratam sobre a humanização no atendimento à população quando feito pelas mulheres na instituição. Dessa forma é possível trazer dados do Ministério da Justiça (2013, p. 17):

Nas polícias militares essa participação teria sido motivada por fatores internos, ou seja, esse projeto de „humanização“ da polícia mediante a incorporação de características femininas – docilidade, capacidade para o diálogo, etc. – foi planejada pelos comandos e aplicada segundo as necessidades institucionais. No entanto, a proposta focava muito mais os efeitos „cosméticos“ e de „marketing“ que a transformação estrutural para a mudança institucional. As autoras também chamam a atenção para o fato que essas motivações nunca foram totalmente explicitadas.

Pereira, Santos e Aguiar (2025) defendem que a evolução da participação feminina na segurança pública é notável e tem se tornado bastante eficaz, resultando em melhorias como eficiência e eficácia nas operações, haja vista as mulheres terem abordagens e perspectivas na resolução de conflitos e tratamento de questões sensíveis a exemplo da violência doméstica.

Contudo, também é possível enfatizar estudos que versam sobre o lado colaborativo e empático dessas policiais, impulsionando o desenvolvimento de políticas que visem um ambiente laboral respeitoso, equitativo e valorativo (FERREIRA, 2022). Vale ressaltar que mesmo com a participação dessas mulheres em diferentes Estados, ainda existem projetos de Lei no Brasil que tentam trabalhar a melhoria da limitação das mulheres nessas entidades, como o PL 1722/2025, aprovado no ano de 2025, que visa proibir a limitação mínima de 20% de mulheres em concursos públicos das forças de segurança pública (BRASIL, 2025).

Essas medidas vêm ao encontro das metas estipuladas pela Organização das Nações Unidas (ONU), que estipulou 17 (dezessete) metas a serem implantadas mundialmente até o ano de 2030, contendo nela o objetivo 5 que trata sobre igualdade de gênero. Mesmo com todo o investimento em pessoal, a ocupação das mulheres em atividades laborais, até há pouco tempo exercidas na sua maioria por homens, ainda é um desafio a ser percorrido, o que não diminui a sua relevância e melhorias a serem feitas, sobretudo no que tange a atividades de policiamento comunitário e atendimento a grupos vulneráveis.

Vale destacar o julgamento do Recurso Extraordinário nº 1.415.452/PA, no qual o Supremo Tribunal Federal (STF) analisou a constitucionalidade dos critérios na diferenciação de gênero para acesso a cargos públicos. O entendimento da corte foi que o princípio da igualdade material, entendendo que restrições baseadas exclusivamente no sexo devem possuir justificativa objetiva e proporcional, reforçando o entendimento da vedação da discriminação arbitrária em concurso público, o que afeta diretamente as instituições de segurança pública, abrindo um precedente para a ampliação da participação feminina.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Estado do Pará, diferentes medidas vêm sendo adotadas para trazer equidade de gênero na polícia militar, no ano de 2023, houve a eliminação da limitação de vagas para mulheres no concurso da Polícia Militar do Pará, na atualidade a corporação tem 40 (quarenta) anos de participação feminina. A primeira participação das mulheres no seu regimento deu-se no ano de 1981, através do Decreto 2.030, sendo exercido por 50

(cinquenta) alunas soldados, 4 (quatro) alunas sargentos e 3 (três) alunas oficiais (BRASIL, PMPA, 2024).

Entretanto, mesmo sendo recente a participação dessas mulheres nessa instituição, diferentes problemas ainda deverão ser mitigados e tratados com a gestão de pessoas, situações como: Sub-representação em cargos de liderança; desigualdade nas oportunidades de ascensão profissional; situações de assédio e discriminação institucional e dificuldades de conciliação entre vida profissional e pessoal.

A gestão de pessoas deve priorizar as políticas públicas direcionadas à valorização feminina, com programas de capacitação, incentivo à liderança, criação de canais de denúncia e fortalecimento de apoio institucional. A proposta a ser trazida pela gestão de pessoas inclui fatores que fortalecem a cultura organizacional, seja com o alinhamento das competências organizacionais e humanas, incentivando o comprometimento dessas militares.

A adoção de medidas de valorização da participação feminina visa trazer equidade, contribuindo para a construção da humanização na segurança pública, e por fim, eficácia no serviço, além da promoção dos direitos humanos e das políticas institucionais voltadas à inclusão.

Porém, mesmo diante dessa inclusão gradativa, diversas situações ainda são vivenciadas por essas policiais, como dupla cobrança, haja vista a maioria serem mães e terem dupla jornada em seus lares, expectativas sociais esperadas pelo seu gênero, como delicadeza e docilidade e muitas das vezes o isolamento dessas mulheres nas instituições, principalmente quando alcançam cargos de liderança, diante da baixa representatividade de gênero (RADO, 2025).

Como medida de enfrentamento a esses desafios, a polícia militar do Estado do Pará, como as demais em todo o Brasil, precisam criar medidas inclusivas e humanizadas, que visam valorizar a diversidade e incentivar a participação feminina em toda a sua corporação, tais programas visam não somente atrair essas mulheres para o concurso público, e sim, oferecer desenvolvimento contínuo e retenção desses talentos (RADO, 2025).

Esse papel na instituição, seja ela de qualquer natureza, é desempenhado pela gestão de pessoas, a qual promove o bem-estar entre os colaboradores, resultando na realização pessoal e profissional, tornando-se um referencial para guiar o comportamento das pessoas na organização. Conforme demonstrado na Tabela 1 abaixo, foi possível correlacionar os achados dos autores evidenciando que a gestão de pessoas exerce papel fundamental na valorização e inserção da mulher na Polícia Militar, ficando assim descrito:

Tabela 1 – Dados extraídos dos artigos utilizados.

AUTORES	Ano	Principais achados	Metodologia	Conclusão
Alencar <i>et al.</i>	2025	Decisões do STF sobre igualdade de gênero.	Pesquisa bibliográfica.	Ampliação do acesso feminino.
Budde e Silva	2022	Necessidade de desenvolvimento das potencialidades da policial militar.	Pesquisa bibliográfica.	Valorização da policial feminina traz impactos positivos no desempenho, além da motivação.
Ferreira	2022	Empatia e colaboração feminina no ambiente policial.	Pesquisa qualitativa.	Ambiente mais humanizado e respeitoso gera qualidade no trabalho.
Lopes <i>et al.</i>	2021	Mudanças normativas ampliam inserção feminina.	Pesquisa documental.	A inclusão gera a redução de barreiras institucionais.
Martins <i>et al.</i>	2025	Inserção feminina ainda desafiadora	Pesquisa descritiva.	Ainda existem algumas dificuldades e barreiras culturais na inserção da mulher nessas instituições.
Pereira; Santos; Aguiar.	2025	Eficácia da atuação feminina.	Estudo analítico	A mulher possui um bom papel na resolução de conflitos.
Rado.	2025	Desafios como dupla jornada e baixa representatividade.	Pesquisa bibliográfica.	Impacto na permanência e ascensão.

Fonte: AUTORES, 2026.

Em resposta ao objetivo e à pergunta da presente pesquisa, todos os artigos foram unânimes em tratarem sobre a importância da atuação das mulheres nos órgãos de segurança pública, principalmente na polícia militar. Tais políticas visam alinhar estratégias organizacionais e trazer resultados positivos à eficácia dessas instituições, além de promover um ambiente que favorece o comprometimento do servidor. Dessa forma, evidencia-se que a valorização da policial feminina no Estado do Pará não atende tão somente uma demanda social, mas sim é

uma medida essencial para o fortalecimento da segurança pública aliada à gestão de pessoas nesse processo.

A sub-representação em cargos de liderança, as desigualdades nas oportunidades, e as questões relacionadas à discriminação de gênero demonstram a necessidade de políticas públicas mais efetivas. Nesse contexto, a gestão de pessoas se apresenta como instrumento estratégico para promover inclusão, equidade e desenvolvimento profissional. Ademais, a valorização da policial feminina não se limita a uma questão de justiça social, mas configura-se como elemento essencial para a melhoria dos resultados organizacionais.

Portanto, conclui-se que investir em práticas de gestão voltadas à diversidade e à valorização feminina contribui diretamente para o fortalecimento da segurança pública. Assim, torna-se imprescindível a continuidade de ações institucionais que promovam a igualdade de gênero, garantindo não apenas o acesso, mas também a permanência e o crescimento das mulheres na carreira policial militar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe um tema bastante debatido que é o acesso das mulheres na segurança pública, a princípio a ausência de leis que tratem sobre a limitação de acesso dessas mulheres faz com que o Judiciário Brasileiro faça o ativismo judicial, que é normatizar o que a legislação não trouxe claramente no seu texto legal.

No início da pesquisa foi levantado o objetivo geral que é destacar a importância da contribuição das mulheres na polícia militar. Para o alcance da resposta da problemática de pesquisa, foi preciso levantar a presente pergunta norteadora: “De que forma a gestão de pessoas pode auxiliar na inserção da mulher na polícia militar do

Estado do Pará”?

Em resposta à problemática de pesquisa levantada, fica evidenciado que a inserção da mulher na Polícia Militar do Estado do Pará é essencial para proteção dos direitos das mulheres, equidade de gênero, e respeito a ditames internacionais e nacionais sobre igualdade. Verifica-se, à luz do presente estudo, que a gestão de pessoas atua como instrumento estratégico para promover a inclusão, valorização e permanência das mulheres na instituição. Por meio da implementação de políticas públicas voltadas à equidade de gênero, como a eliminação de barreiras institucionais, ampliação do acesso por meio de concursos mais inclusivos e incentivo à formação e capacitação contínua, torna-se possível ampliar a participação feminina.

Diante do exposto, verifica-se que a gestão de pessoas exerce papel fundamental no fortalecimento das instituições de segurança pública, especialmente no que se refere à valorização da policial feminina no Estado do Pará. A análise evidenciou que, embora a inserção das mulheres na Polícia Militar tenha ocorrido de forma gradual, os seus impactos são significativos para a humanização e eficiência do serviço prestado à sociedade.

Observou-se que avanços normativos e institucionais vêm contribuindo para a ampliação da participação feminina, contudo, ainda persistem desafios estruturais que demandam enfrentamento contínuo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Wanderson A; *et al.* **Mulheres na polícia militar do Paraná: inclusão, conquistas e perspectivas para a igualdade de vagas em concursos militares.** Revista FT. ISSN 1678-0817. Disponível em:

<https://revistaft.com.br/mulheres-na-policia-militardo-para-inclusao-conquistas-e-perspectivas-para-a-igualdade-de-vagas-em-concursosmilitares/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Senado Federal. PL1722/2025. **Projeto que amplia participação feminina nas forças de segurança.** 2025. Disponível em:

https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/10/01/cdh-aprova-fim-de-limitepara-mulheres-em-forcas-de-seguranca-publica?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 19 mar. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 1.415.452/PA.**

BRASIL, PMPA. **PM celebra o dia da policial feminina do Estado do Pará.** 2024.

Disponível em:

https://www.pm.pa.gov.br/component/content/article/80blog/news/5745-pm-celebra-dia-da-policial-feminino-do-estado-dopara.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 19 mar. 2026.

FERREIRA, Gisleia Aparecida. **Sou mulher e policial militar: problematizações acerca da presença de mulheres em meio à corporação militar no Estado do Paraná.** Rio de Janeiro: RC-ESPM. 2022. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fojls.brazilianjournals.com.br%2Fojls%2Findex.php%2FBRJD%2Farticle%2Fdownload%2F60147%2F43474%2F145419&psig=AOvVaw0lhN5VDHF9kWKNRHbV0nN&ust=1728893703348000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwj48Y2K9YqJAXUAAAAAHQAAAAAQBA>. Acesso em: 14 mar. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LOPES, C. et al. **Policiamento e gênero**: percepções entre policiais militares paranaenses. *Opin Publica*, 27(1):298–322, 2021. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/1807-01912021271298>. Acesso em: 14 mar. 2026.

M. C. A. et al. **Liderança feminina na segurança pública**: as competências comportamentais como instrumento de aperfeiçoamento profissional das oficiais na Polícia Militar. 2025. ISSN 2009-3578. Disponível em:
<https://doi.org/10.36557/20093578.2025v11n2p7977-7994>. Acesso em: 14 mar. 2026.

PEREIRA, F. da S., Albuquerque dos Santos, L., 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: 14 mar. 2026.

RADO, Cléber Aparecido. **A inserção da mulher na Polícia Militar**. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*. v. 6, n. 6, 2025. Disponível em:
<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/6526>. Acesso em: 21 mar. 2026.

SANTOS, Caroline Pereira; GOMES, Almiralva Ferraz. **Mulheres na segurança pública**: desafios, identidade profissional e resiliência em um campo tradicionalmente masculinizado. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.]*, v. 22, n. 2, p. 38–48, 2025. DOI: 10.22481/ccsa.v22i2.17378. Disponível em:
<https://periodicos2.uesb.br/ccsa/article/view/17378>. Acesso em: 14 mar. 2026.

SANTOS, Sandra M. A. **A valorização da mulher na polícia militar do Paraná (PMPR) sob vários aspectos**. 2024. Disponível em:
https://jusmilitaris.com.br/sistema/arquivos/doutrinas/VALORIZACAO-MULHER_PMPR.pdf. Acesso em: 14 mar. 2026.

SILVA, Irian S. **Políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho**: um estudo com policiais militares do Estado do Amazonas. Disponível em:
https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/8370/2/TCC_IrianSilva.pdf. Acesso em: 14 mar. 2026.