

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração**

**MULHERES NA POLÍCIA MILITAR: CULTURA ORGANIZACIONAL,
BARREIRAS E CAMINHOS PARA INCLUSÃO**

082.024.929-71

**Florianópolis
2026**

PROPOSTA DE PESQUISA: MULHERES NA POLÍCIA MILITAR: CULTURA ORGANIZACIONAL, BARREIRAS E CAMINHOS PARA INCLUSÃO

1. INTRODUÇÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA/CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

A participação feminina na Polícia Militar de Santa Catarina é um marco recente, foi em 10 de maio de 1983 por intermédio da Lei nº 6.209, que as primeiras mulheres ingressaram na segurança pública estadual através do primeiro Pelotão da Polícia Militar feminina em Santa Catarina. No artigo 31 da referida Lei, atribuiu ao Pelotão “atividades normais de policiamento ostensivo para a efetiva ação no trato com menores delinquentes ou abandonados e com mulheres envolvidas em delitos penais.” Desse modo, as primeiras mulheres militares estaduais não foram incluídas nas mesmas atividades dos policiais masculinos, mas sim nas atividades consideradas mais “femininas”.

Soares e Musumeci (2005) e Calazans (2003) indicam que a participação das mulheres nas corporações militares estaduais, inicialmente, teve como finalidade a humanização da instituição e aproximação da população, principalmente os mais vulneráveis, mas não uma transformação da estrutura institucional. Diante do cenário de redemocratização do país, o marketing em torno do ingresso de mulheres fazia sentido para a mudança de percepção da população em relação à polícia militar.

Um estudo técnico do ministério da Justiça (2013), intitulado “Mulheres nas instituições de segurança pública” revelou dados sobre a inclusão e a permanência da figura feminina nas instituições estaduais militares, os relatos são carregados de experiências relativas ao convívio com os pares masculinos, que denotam desde a testagem de habilidades, pressão para demonstrar que merecem estar naquele lugar, até piadas com conotação e insinuações por serem mulheres. Esses dados convergem com a pesquisa realizada por Ribeiro (2018) no qual 45% das policiais militares entrevistadas relataram que em algum momento da carreira já se sentiram humilhadas, constrangidas e desrespeitadas com piadas de cunho sexual e comentários sobre aparência física ou capacidade cognitiva. Outro aspecto destacado por Silva Filho e Gall (2002) apud Ribeiro (2018) refere-se às expectativas normativas sobre o comportamento considerado adequado para uma “mulher de respeito”, sendo que a inconformidade com esse imaginário é prontamente apontado, inclusive em formas de piadas e mecanismos simbólicos de poder. Essas experiências não são

comportamentos individualizados, mas são expressões de normas informais, valores e práticas institucionalizadas no cotidiano das organizações policiais militares.

Apesar de 40 anos terem se passado desde a primeira turma de mulheres na polícia militar de Santa Catarina, cada vez mais é possível identificar a participação feminina nessas instituições. Até meados de 2025, a maioria dos editais para carreiras militares estaduais contava com restrição de vagas de no máximo 10% a 20% destinadas ao público feminino (SENASP, 2013). Entretanto, o STF, tem entendido, através de Ações Diretas de Inconstitucionalidade, como a ADI 7481 SC, que considerou inconstitucional o edital que estabelece percentil máximo para ingresso de mulheres (BRASIL, STF). Mesmo com o aumento da participação feminina nessas instituições, a inserção feminina ainda enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, desigualdade de gênero e limitações institucionais.

Diante desse contexto, coloca-se como problema de pesquisa: **como ocorre a inserção e permanência de mulheres na Polícia Militar e quais fatores organizacionais e institucionais influenciam essa trajetória profissional??**

Diante da delimitação do problema, a pesquisa tem por objetivo geral: Analisar a inserção e a permanência de mulheres na Polícia Militar de Santa Catarina, considerando a cultura organizacional com base na perspectiva de gênero. E por objetivos específicos: Identificar barreiras organizacionais e institucionais enfrentadas por mulheres dentro das corporações militares estaduais; Analisar a cultura organizacional da Polícia Militar sob a perspectiva de gênero; Examinar políticas institucionais voltadas à inclusão feminina e a permanência na polícia militar de Santa Catarina; Investigar as percepções e as experiências profissionais de mulheres policiais militares em Santa Catarina; Propor estratégias institucionais e programas voltadas ao fortalecimento da igualdade de gênero na cultura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina (Produto técnico).

Em Santa Catarina, em especial na Polícia Militar, o número de efetivo total, em 2023, era de 17.306 policiais. Desses, apenas 995 são mulheres, correspondendo ao percentual de 6%, que é metade da média nacional, de 12,8%. Esse número ainda é baixo, pois historicamente, as polícias militares foram organizadas e estruturadas como instituições hegemonicamente masculinas, calcadas em valores associados à força física, resistência emocional e hierarquia rígida. Diante desse cenário, existe o fortalecimento de barreiras que impactam diretamente a trajetória das mulheres nesses espaços, como escalas de serviço que dificultam a conciliação entre maternidade e trabalho, a ausência de políticas institucionais e falta de equipamentos próprios ou adaptados à realidade feminina. Além disso, a cultura

institucional, cobra frequentemente, uma reafirmação da sua capacidade técnica e operacional por meio de processos informais de validação profissional (RIBEIRO, 2018). Outro ponto relevante, é que dentro de um ambiente majoritariamente masculino, as policiais femininas também estão mais expostas a situações de assédio moral e sexual relacionadas à condição de gênero (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2024).

Diante dos desafios estruturais e culturais ainda presentes nas instituições militares estaduais, investigar a inclusão e a permanência de mulheres na Polícia Militar de Santa Catarina torna-se especialmente relevante. Ao dialogar com as abordagens do comportamento organizacional, da cultura institucional e da gestão de pessoas no setor público, esta pesquisa busca compreender não apenas os obstáculos existentes, mas também os caminhos possíveis para fortalecer a participação das mulheres nessas instituições. Assim, o estudo apresenta relevância acadêmica, institucional e social, pois contribui para a ampliação do debate sobre diversidade e igualdade de gênero nas instituições militares estaduais. Além de possibilitar a construção de subsídios técnicos para o desenvolvimento de instrumentos e programas institucionais voltados à promoção da permanência, da valorização profissional e melhoria das condições de trabalho das mulheres policiais militares. Dessa forma, o estudo dialoga diretamente com processos de inovação na gestão pública e com o fortalecimento de práticas institucionais mais inclusivas e igualitárias no contexto da Polícia Militar.

O interesse pela temática, para mim, se dá de forma muito especial, uma por ser mulher que conquistou um espaço que jamais imaginou conseguir ocupar. Sou psicóloga, sempre amei estudar as temáticas de gênero, quando entrei na polícia militar senti na pele o que é estar em um ambiente masculinizado que alega igualdade de gênero na norma, mas na prática do dia a dia é completamente diferente. Atualmente estou lotada em uma unidade de cavalaria, na qual tem apenas duas mulheres em um local com mais de 40 policiais homens, e diante dos desafios e do preconceito acredito que um tema tão relevante como esse possa transformar o dia a dia das instituições militares. E eu acredito que criar mecanismos de equidade nesses espaços, possa fortalecer ainda mais a presença feminina.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 PERSPECTIVAS DE GÊNERO E TRABALHO

Abordar o tema relativo às mulheres na segurança pública requer pensar em termos que abrangem as categorias de sexo e gênero. Anjos (2000) define gênero como a percepção social das diferenças entre homens e mulheres, ou seja, como uma construção social desses dois papéis. A partir dessa perspectiva, estabelece-se uma distinção fundamental entre sexo — conceito que define macho e fêmea com base na diferenciação biológica — e gênero, entendido como o conjunto de papéis sociais desempenhados por homens e mulheres.

Judith Butler (2003) discorre que o gênero constitui uma construção social produzida por normas, expectativas e práticas reiteradas ao longo do tempo. Nesse sentido, o gênero é performativo, expressando-se na forma de falar, vestir-se e agir. Assim, pode-se afirmar que o gênero é regulado por normas sociais que definem quais comportamentos são considerados adequados para homens e mulheres. Como destacam Lopes e Brasil (2010, p. 4), “se gênero diz respeito às relações sociais entre homens e mulheres, diz respeito também às relações de poder estabelecidas no cotidiano das práticas sociais”.

Para Joan Scott (2017), o gênero constitui uma forma de percepção das diferenças sexuais à qual são atribuídos significados culturais que estruturam relações hierárquicas. Nesse sentido, o gênero funciona como uma categoria analítica fundamental para compreender como determinadas expectativas, papéis e posições institucionais são historicamente construídos e naturalizados na sociedade. No contexto das instituições policiais militares, essas normas influenciam a distribuição de funções, o reconhecimento profissional e as formas de pertencimento institucional, contribuindo para a manutenção de desigualdades de gênero no interior dessas organizações.

Nesse sentido, a presente pesquisa adota a compreensão do termo “mulheres” a partir da perspectiva de gênero, entendendo-o como uma construção histórica, cultural e performativa, que impacta diretamente as relações de poder na sociedade e, de modo particular, no interior das organizações policiais militares.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDADE PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR SOB A PERSPECTIVA DE GÊNERO

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 42, estabelece que as Polícias Militares são instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina. De acordo com a Lei 5.522,

de 28 de fevereiro de 1979, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Santa Catarina E é dentro desse dispositivo que a cultura organizacional da instituição estabelece no art 14, incisos § 1º e § 2º que:

A hierarquia policial-militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação, se faz pela antiguidade. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. E a disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial-militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

E é dentro desse dispositivo de estruturação das instituições militares estaduais que se desenvolve a cultura organizacional. Schein (2010) explica a cultura organizacional como um conjunto de premissas compartilhadas de um grupo, que compreendem a forma de agir, pensar e perceber dentro das organizações. Cultura organizacional pode ser compreendida como “as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa.” (Chiavenato, 2004, p. 373). Nesse sentido, as organizações possuem ideias, valores, tradições, símbolos e comportamentos específicos que fortalecem a sua identidade, conferindo o sentimento de pertencimento e coesão dos integrantes (FERREIRA, SILVA, PEDERNEIRAS e ALVES, 2025).

Ainda de acordo com Schein (2010) a Cultura das organizações se baseia em 3 níveis interdependentes: Artefatos, Valores compartilhados e Pressupostos básicos. Os *artefatos* são os elementos observáveis, que podem se expressar na marca, logotipo, uniformes, etc. Nas polícias militares, os *artefatos* se materializam pelas cerimônias, o fardamento militar, o uso de armamento e a linguagem específica. No nível mais intermediário, encontram-se os *valores compartilhados*, que são os princípios defendidos pela organização, seus valores, objetivos e missão. Na polícia militar os princípios defendidos são explícitos, como a hierarquia, disciplina, espírito de corpo. E os *pressupostos básicos*, que são as crenças inconscientes e implícitas, nos quais são as bases de referência interna que sustentam a cultura organizacional.

No contexto das polícias militares, a cultura organizacional é baseada em valores masculinizados, criando diversas barreiras ao público feminino. Conforme SILVA, RUDNICKI e CAMPOS (2023) a identidade profissional da polícia militar é calcada na masculinidade, conferindo às mulheres funções mais administrativas (divisão sexual do

trabalho) e uma necessidade constante de provar competência profissional, que sugere uma pressão implícita e simbólica de pertencimento institucional. Ou seja, para pertencer, é preciso batalhar mais que os homens para se serem aceitas como pertencentes ao ambiente militar. Neste sentido, pode-se afirmar que as relações entre homens e mulheres nas organizações militares se baseia na violência simbólica, na qual de acordo com Bourdieu (2002) se traduz na legitimação e imposição da ordem masculina que é concebida como normal e legítima. Neste sentido, Calazans (2004) analisa que a cultura policial militar é valorizada pela violência simbólica e física e isso influencia a identidade das policiais femininas, funcionando como um dispositivo da transformação das mulheres em policiais. Ou seja, elas passam por um processo de socialização institucional.

Ferreira (2017) afirma que a cultura organizacional dentro das polícias militares é anterior à inserção das mulheres dentro dessas instituições que, historicamente, são estruturadas sob referências masculinas, conseqüentemente, influenciam as expectativas institucionais sobre desempenho profissional e pertencimento organizacional.

2.1 INSERÇÃO E PERMANÊNCIA DE MULHERES NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Moreira (2009) dialoga que, historicamente, mulher e policial são duas categorias excludentes entre si, uma vez que “mulher” por si só, já exclui a ideia de virilidade, combate e força, que são características impostas ao masculino. E é dentro desse contexto que as forças de seguranças são representadas. Calazans (2003) confirma a ideia de que o trabalho policial é visto como uma atividade especificamente masculina e que a inserção das mulheres nessas instituições se dá pelas prerrogativas das mudanças sociais, que buscam uma nova forma de organização, baseada no trabalho em equipe, na capacidade de resolução de conflitos, na inteligência e inovação.

Diante da necessidade de mudanças e nas exigências das transformações sociais, foi em 1983, através da Lei nº 6.209, que surgiu o Pelotão de Polícia Militar Feminina, marcando para sempre a inserção das mulheres na Polícia Militar do estado. Entretanto, as tarefas designadas às mulheres eram diferentes das dos homens, as femininas eram empregadas “no policiamento ostensivo de trânsito e na orientação, proteção e informação ao público, em especial, menores, mulheres e anciãos em situação de abandono.” (SANTA CATARINA, 1983). Em um universo que, até então, era permitido apenas aos homens, não é de espantar

que a presença feminina seria indiscutivelmente marcada por diversos desafios e dificuldades. MELO (2013), apud SOUZA (2019) destaca que as vestimenta destinada às policiais femininas era diferente da farda masculina, focando no estereótipo de feminilidade, era composta por saias, sapatos de salto baixo, uso de meias finas, unhas pintadas em cores neutras; por outro lado, os cabelos precisavam ser curtos.

Nesse período inicial da inserção feminina na polícia militar estadual, não existia um percentual mínimo ou máximo de mulheres, entretanto, em 2013, através da LEI Complementar Nº 587, de 14 de janeiro de 2013, passou a exigir um número máximo de mulheres ingressantes na carreira militar. Inicialmente, a redação dada pela Lei era de, no máximo 6%, tanto para o quadro de praças quanto para o quadro de oficiais. Em 2017, através da Lei Complementar n.º 704, o ingresso do efetivo do sexo feminino passou a ser de no mínimo 10%. Por fim, em 2024, através da Ação Direta de Inconstitucionalidade do STF, decidiu pelo fim do percentual mínimo destinado ao ingresso das mulheres na Polícia Militar de Santa Catarina.

Para Ferreira (2017) a inserção do público feminino nas polícias militares estaduais não representa apenas ampliação do acesso das mulheres nos espaços anteriormente destinados apenas aos homens, mas também um processo de mudanças institucionais, capazes de transformar padrões tradicionais da cultura organizacional dessas instituições.

2.4 INCLUSÃO E GESTÃO DA DIVERSIDADE FEMININA NA POLÍCIA MILITAR

Atualmente, muitas organizações têm usado a estratégia da gestão da diversidade para se tornarem mais competitivas no mercado, uma vez que empresas que incluem a diversidade acabam tendo um retorno financeiro maior, além de maior probabilidade de alcançar o público consumidor alvo (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2020). Por fim, as equipes formadas por pessoas diversas acabam sendo mais criativas, produtivas e inovadoras (VIANA; SANDIM; KNOP, 2024). Ao tratar o tema da diversidade, Gonçalves *et al* (2016, p. 96) compreende que a diversidade se apresenta em dois pólos opostos nas organizações, “num extremo a ideia de igualdade entre os indivíduos e no outro a ideia de que há características e valores específicos que diferem alguns grupos dos demais”.

No campo da segurança pública, tratar a diversidade pela perspectiva de gênero, se torna de extrema importância, uma vez que as mulheres tem suas especificidades e podem contribuir para uma maior igualdade tornando o ambiente militar mais inclusivo e representativo socialmente. A inclusão das mulheres nas instituições de segurança pública é

um marco relevante pressionado pelas transformações e pressões sociais que buscavam mais participação desse público nos espaços de poder dominado pelos homens. Uma iniciativa interessante do governo do Distrito Federal, foi a criação de duas ferramentas voltadas para a política pública de fomento à equidade de gênero dentro das forças de segurança: a política das Mulheres na Segurança Pública do DF e o Conselho das Mulheres da Segurança Pública . As medidas buscam, não apenas a inclusão, mas a permanência das mulheres nas instituições de segurança pública.

Para Spaniol (2024) a participação das mulheres nas forças de segurança contribui para uma maior equidade de gênero, melhorar a representatividade, bem como a qualidade do serviço policial e a aproximação com a sociedade. Ainda para Calazans (2004) a participação das mulheres nas polícias militares traduz uma mudança dos modelos tradicionais mais repressivos, para um modelo mais representativo de segurança cidadã. Portanto, a inserção das mulheres ajuda a ampliar práticas de mediação, fortalecem policiamento comunitário e aproximam polícia e sociedade.

A administração pública tem buscado a inclusão de pessoas diversas, gerando consequentemente mais legitimidade para a atuação estatal. (VIANA; SANDIM; KNOP, 2024). Neste sentido, criar espaços que possam colaborar para a inclusão e a permanência das mulheres na segurança pública, tem se tornado importante, justamente para o fortalecimento de políticas organizacionais não segregadoras e que possam promover o acolhimento e respeito às mulheres.

2.4.1 PRODUTO TÉCNICO

Com base na estratégia da gestão da diversidade e pensando na inclusão e permanência das mulheres na polícia militar, a pesquisa também tem por objetivo a criação de estratégias institucionais e programas voltados para a equidade de gênero dentro das instituições policiais militares. O programa consistiria na criação de políticas rígidas de tolerância zero ao assédio sexual e moral, com ouvidorias independentes para denúncias. A implementação de um espaço de debate destinado às mulheres para melhorias de infraestrutura, equipamentos pessoais e núcleos de estudos voltados à temática do gênero.

Com relação a formação policial militar, a proposta de implantação de disciplinas que abordam temas como: equidade de gênero, violência doméstica; violência de gênero; diversidade e direitos humanos; Assédio sexual e moral contra mulheres. A implantação de capacitação em defesa pessoal voltada a realidade das policiais femininas.

E por fim, a construção de um protocolo institucional de acolhimento relativo à permanência das mulheres na polícia militar, que possa englobar temas relativos à maternidade, como o processo de retorno após licença maternidade.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso. O método de pesquisa qualitativo, pois a investigação aprofundada dos fenômenos sociais, comportamentais, emocionais e motivacionais e não no aprofundamento de estatísticas. (GODOY, 1995) Neste sentido, a pesquisa pretende compreender a experiências das mulheres inseridas no contexto da polícia militar, compreender o processo de inclusão, as barreiras enfrentadas e analisar a cultura organizacional da instituição sob a perspectiva de gênero. De natureza exploratória e descritiva, pois é um tema pouco explorado dentro das organizações policiais militares e tem por objetivo descrever a cultura organizacional bem como a trajetória das mulheres na instituição. Como estratégia de pesquisa, será realizado estudo de caso, pois é necessário um aprofundamento do tema e não generalizações, Gil (2002, p.54) compreende que o objetivo da pesquisa com delineamento de estudo de caso, tem por objetivo um amplo estudo “de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso.

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, optou-se pela utilização de categorias alinhadas aos objetivos e ao referencial teórico. Portanto, as principais categorias investigadas são: Cultura organizacional na Polícia Militar; Barreiras institucionais ligadas a gênero; inclusão e permanência feminina; Gestão da diversidade no setor público.

No que se refere ao contexto da pesquisa, o estudo será realizado no âmbito da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, tendo como participantes policiais femininas com, no mínimo, um ano de formadas, considerando-se esse período suficiente para possibilitar experiências iniciais de inserção institucional e vivência da cultura organizacional. Para os procedimentos de coleta, será realizada uma entrevista semiestruturada, pois esse tipo de instrumento permite a exploração de pontos delimitados pela pesquisa, mas também permite a flexibilização para novas perguntas. Gil (2002, p.118), afirma que esse tipo de entrevista “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”, ou seja, o próprio entrevistador quando achar necessário, pode explorar outros

questionamentos além das perguntas propostas. Além disso, também serão realizadas análises documentais da instituição e revisão bibliográfica, com base nas normas internas, regulamentos, legislações e políticas, bem como em autores ligados à temática e ao referencial teórico.

Para a análise de dados, será utilizado a análise de conteúdo de Bardin, na qual parte do princípio de organização e esquematização dos dados (Santos, 2012). Portanto, seguindo esse tipo de análise, será feito, após a coleta dos dados, a organização dessas informações. Após a organização dos dados, iniciará a análise detalhada em blocos ou categorias e subcategorias. Por fim, realizar-se-á a interpretação dos dados colhidos à luz do referencial teórico.

Por fim, a realização da pesquisa terá como facilitador o fato da pesquisadora fazer parte da organização policial militar e ter acesso às participantes, bem como acesso às normas, procedimentos e demais informações relativas à cultura institucional da polícia militar.

4. CRONOGRAMA

Etapas	Mês 1 a 3	Mês 4 a 6	Mês 7 a 9	Mês 10 a 12	Mês 13 a 15	Mês 16 a 18	Mês 19 a 21	Mês 22 a 24
Revisão bibliográfica	X	X						
Definição final do referencial teórico	X	X						
Ajustes metodológicos e qualificação do projeto		X	X					
Submissão ao Comitê de Ética		X						
Coleta de dados				X	X			
Organização e tratamento dos dados					X	X		

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Gabriele dos. **Identidade sexual e identidade de gênero**: Sibversões e permanências. *Sociologias*. v2 n 4, p274-305. jul/dez 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222000000200011> . Acesso em: 25 de mar. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 de mar. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Ação Direta de Inconstitucionalidade**. Relatora: Min. Carmen Lúcia, 22 de abril de 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/2433276118/inteiro-teor-2433276124>. Acesso em: 20 mar. 2026.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**: Feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CALAZANS, Márcia Esteves de. **A constituição de mulheres em policiais**: um estudo sobre policiais femininas na Brigada Militar do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. PPG Psicologia Social e Institucional. UFRGS. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2003. 128 páginas. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2940>. Acesso em 24 mar 2026.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

FERREIRA, João Paulo de Sousa; SILVA, José Jacson de Oliveira; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo; ALVES, Vorster Queiroga. **CULTURA ORGANIZACIONAL POLICIAL-MILITAR E REGULAMENTOS DISCIPLINARES: UM ENSAIO TEÓRICO**. *REVISTA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES, [S. l.]*, v. 7, n. 3, p. 01–15, 2025. DOI: 10.56579/rei.v7i3.1443. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/1443>. Acesso em: 31 mar. 2026.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Raio-x das forças de segurança pública no Brasil**: resumo executivo. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024. Disponível em: <https://publicacoes.forumseguranca.org.br/handle/fbsp/237>. Acesso em: 25 de mar. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 6.ed. 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Rev. de adm. de pessoas*. São Paulo, v. 35, n.3 p, 20-29, 1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=html&lang=pt>. Acesso em 20 de mar. 2026.

GONÇALVES, Ednéia B. do P.; *et al.* **Gestão da diversidade**: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 35, núm. 1, janeiro-abril, 2016, pp. 95-112 Universidade Estadual de Maringá Maringá, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307145806007.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

LOPES, Emanuel Bruno; BRASIL, Glaucíria Mota. “**Mulheres na polícia: demarcação dos espaços de comando e relações assimétricas de poder**”. In: Fazendo Gênero – Diásporas, Diversidades, Deslocamentos. Florianópolis, 2010. Disponível em: https://www.uece.br/cesa/wp-content/uploads/sites/32/2022/06/mulheres_na_policia.pdf. Acesso em: 27 de mar. 2026.

LUDMILA RIBEIRO. **Polícia Militar é lugar de mulher?** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 26, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/6339NZCVs47ykZjrkv6vPSJ/?lang=pt>. Acesso em: 25 mar. 2026.

MOREIRA, Rosemeire. **A participação de mulheres na construção da “Polícia Feminina” no Brasil – 1940/1950**. I Jornadas CINIG de Estudios de Género y Feminismos Teorías y políticas: desde el Segundo Sexo hasta los debates actuales 29 y 30 de Octubre de 2009. Disponível em: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/41135/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 de mar. 2026.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. **Portal institucional da Polícia Militar de Santa Catarina**. Florianópolis: PMSC, [s.d.]. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/historia>. Acesso em: 27 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. **Ato da Mesa n.º 251, de 28 de março de 2019 (DA: 7412)**. Implanta dispositivos da Lei Complementar n.º 719/2018 com alterações da Lei Complementar n.º 739/2019. Florianópolis: ALESC, 2019. Disponível em: <https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/7412>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina . **Lei Nº 5.522, de 28 de fevereiro de 1979**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Disponível em: <https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/6703>. Acesso em: 21 de mar. 2026.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação & Realidade, [S. l.], v. 20, n. 2, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em: 27 mar. 2026.

SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. Revista Eletrônica de Educação, v. 6, n. 1, mai. 2012. Resenhas. ISSN 1982-7199. Programa de Pós-Graduação em Educação. Disponível em: [Disponível em http://www.reveduc.ufscar.br](http://www.reveduc.ufscar.br). Acesso em: 29 de mar. 2026.

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL . **Política das Mulheres na Segurança Pública combate desigualdade de gênero.** Brasília: DF, 16 jan. 2024. Disponível em: <https://www.ssp.df.gov.br/politica-das-mulheres-na-seguranca-publica-combate-desigualdade-de-genero/>. Acesso em: 22 mar. 2026.

SENASP. **Mulheres nas instituições de segurança pública: estudo técnico nacional** Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/123456789/299> Acesso em 25 mar. 2026

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Juliana K. da; RUDNICKI, Dani; CAMPOS, Carmen H. de. **Percepções sobre a igualdade entre homens e mulheres na Polícia Militar do Rio Grande do Sul.** *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 254–269, 2023. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1485>. Acesso em: 19 mar. 2026.

SOARES, Bárbara Musumeci e Leonarda MUSUMECI. **Mulheres Policiais.** Presença feminina na Polícia Militar do Rio de Janeiro. CESEC/ Ed. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro, 2005.

SOUZA, Eliane Luiz Espindola. **“Quem faz a história sou eu”:** a inserção feminina na polícia militar do estado de Santa Catarina, com ênfase no município de Florianópolis entre os anos de 1983 e 2018. Programa De Mestrado Profissional Em Gestão De Políticas Públicas, 2019. Disponível em: <https://www.ensinosuperior.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-humanas/mestrado-ch/980-quem-faz-a-historia-sou-eu-a-insercao-feminina-na-policia-militar-do-estado-de-santa-catarina-com-enfase-no-municipio-de-florianopolis-entre-os-anos-de-1983-e-2018/file>. Acesso em: 19 de marc. 2026.

SPANIOL, Marlena Inês. **Diversidade de gênero nas instituições policiais:** um olhar a partir do Raio-X das Forças de Segurança Pública do Brasil. Fonte Segurança, 06/03/2024. Disponível em: <https://fontesegura.forumseguranca.org.br/diversidade-de-genero-nas-instituicoes-policiais-u-m-olhar-a-partir-do-raio-x-das-forcas-de-seguranca-publica-do-brasil/>. Acesso em: 22 marc. 2026.

VIANNA, Vanessa karine Dias; BERINO, Catharina Orbage de Britto Taquary. **O espaço feminino na segurança pública:** um estudo sobre a polícia militar do Distrito Federal: DOI: <https://zenodo.org/records/15295776>. *Revista do Ministério Público Militar, [S. l.]*, v. 52, n. 46, p. 277–328, 2025. Disponível em: <https://revista.mpm.mp.br/rmpm/article/view/461>. Acesso em: 27 mar. 2026.

VIANA, Rafael; SANDIM, Tatiana Lemos; KNOP, Márcia (org.). **Guia diversidade no setor público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Pu%cc%81blico_versaofinal.pdf. Acesso em: 20 mar. 2026.