

Competências de Liderança Feminina na Polícia Militar: Um Estudo na Região Norte do Brasil

ÍRIS ALVES MIRANDA NEGRÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

THIAGO POLETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

MARINALVA CARDOSO MACIEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

ITAMAR ROGÉRIO PEREIRA GAUDÊNCIO

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

LIGIANE CRISTINA BRAGA DE OLIVEIRA FRIAES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

Agradecimento à orgão de fomento:

À Universidade Federal do Pará.

Competências de Liderança Feminina na Polícia Militar: Um Estudo na Região Norte do Brasil

1. INTRODUÇÃO

O Policiamento ostensivo e manutenção da ordem no Brasil é feita pelas polícias militares, sendo os governos estaduais os principais representantes da Segurança Pública (Cano, 2006). As mulheres começaram a ingressar nas polícias militares do Brasil a partir do ano de 1955, nos países da América Latina, o ingresso ocorreu em 1939 no Chile, 1978 na Argentina, no Equador em 1977, na Bolívia em 1979, Uruguai em 1971 e Paraguai em 1992 (Donadio, 2009). No Brasil, a expansão da entrada das mulheres na polícia se intensificou a partir de 1980, quando foram criadas companhias específicas para mulheres. No período pós ditadura, a polícia buscava construir uma imagem mais preventiva e menos repressiva. O ingresso na carreira foi limitado a 5 a 20% das vagas totais oferecidas, contribuindo para desigualdade de gênero dentro das forças policiais (Pivetta, 2021),

No cenário global, as mulheres começaram a ganhar expressividade na primeira e segunda guerra mundial. No final da década de 1960 tornaram-se agentes de patrulha, essa mudança de paradigma, suscitou dúvidas quanto os estilos de policiamento em comparação aos homens e se estas seriam capazes de transformar a organização policial (Archbold & Schulz, 2012).

A Polícia Militar do Pará tem seu mito de origem no ano de 1818 com a criação do Corpo de Polícia. Durante o século XIX se fortaleceu como instituição que foi para a guerra do Paraguai (1865-1870) e Guerra de Canudos (1897). Nesse sentido, desde sua criação até a primeira metade do século XX, a Polícia Militar do Pará manteve um padrão de organização de um “Exercito estadual”. Este modelo de policiamento influenciou para que as mulheres entrassem na instituição apenas no processo de redemocratização pós ditadura civil- militar (1964-1985) (Ricci *et al.*, 2023). O marco de entrada das mulheres foi o decreto governamental em 1982 com funções específicas de cuidar dos idosos, mulheres e crianças, fazendo um policiamento mais preventivo, desempenhavam o papel histórico das policiais femininas, que eram funções alinhadas aos papéis tradicionais femininos (Archbold & Schulz, 2012).

A inserção de lideranças femininas na polícia representou uma forma de promover a sensibilidade social e a diversidade de gênero em instituições de segurança pública (Taniguchi *et al.*, 2023). Este processo de integração feminina à força policial destaca ações pré-concebidas quanto ao papel e as capacidades das mulheres na sociedade de atuar com igual competência (Cunningham & Ramshaw, 2020).

Alcançar uma posição de liderança na polícia demanda competências técnicas, táticas e interpessoais e compromisso com a missão das organizações de segurança pública (Dupree, 2024; Lavender & Todak, 2022; Albuquerque Pai *et al.*, 2024; Mistry *et al.*, 2024; Rief *et al.*, 2024), complementadas pelo apoio de mentores que ajudam a desenvolver habilidades políticas e estratégicas necessárias para a ascensão hierárquica (Kram, 1985; Schafer, 2018; (Bloksgaard & Prieur, 2021; Koehler & Filippis, 2023).

No contexto atual, a liderança feminina na polícia emerge como uma estratégia fundamental para alinhar as práticas de segurança pública ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, que visa alcançar a igualdade de gênero (Nelson & Piatak, 2021). A investigação recente sobre as complexidades enfrentadas pelas mulheres na polícia, destaca-se barreiras enfrentadas, a falta de autoconfiança, a sensação de não pertencimento e esgotamento policial (Baker *et al.*, 2023; Gekoski *et al.*, 2023; Gilmour, 2021; Goode & Lumsden, 2018). Apenas algumas mulheres conseguem superar as barreiras de gênero para atingir posições de liderança, em um ambiente dominado por

homens, que pode desencorajar a participação e progressão feminina na força policial (Adongo & Dapaah, 2023).

Apesar dos esforços conjuntos, continua sendo um obstáculo a falta de diversidade em funções de liderança nas organizações policiais, logo a discriminação e o preconceito direcionados às mulheres atrelados a ausência de investigações, dificultam o progresso de políticas que poderiam facilitar a integração e o avanço das policiais femininas nas organizações policiais (Prenzler & Sinclair, 2013; Adewale, 2023). Esta lacuna no conhecimento restringe o entendimento de novas competências da liderança feminina, que são essenciais para melhorar a eficácia das operações policiais e atendimento do serviço de segurança para a sociedade (Pearson-Goff & Herrington, 2014).

Neste sentido, o objetivo da pesquisa é compreender as novas competências praticadas pelas mulheres, particularmente na instituição de polícia Militar da Região Norte do Brasil. Nossa questão norteadora de pesquisa é: como as práticas e competências das mulheres policiais manifestadas na interseccionalidade de gênero afetam na carreira da mulher líder?

O restante do artigo está organizado da seguinte forma: A Seção 2 aborda a literatura relevante sobre a liderança feminina na polícia. A Seção 3 descreve os dados amostrais e a metodologia empregada. Os resultados são detalhados na Seção 4, enquanto nossas conclusões e achados empíricos, incluindo implicações teóricas e práticas na seção 5.

2. LIDERANÇA FEMININA NA POLÍCIA

No contexto das organizações privadas, a liderança feminina concentra-se em objetivos como o lucro e a maximização dos valores para os acionistas, delineando um panorama em que as métricas financeiras predominam como indicadores de sucesso (Jogulu & Wood, 2008; Madsen & Scribner, 2017; Neil *et al.*, 2011; Place & Vardeman-winter, 2018; Sharif, 2019). Em contraste, as líderes femininas em organizações públicas na polícia adotam uma abordagem diferente, enfatizando a justiça social e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo como pilares centrais de liderança (Samuelson *et al.*, 2019; Sojo *et al.*, 2016).

Esta divergência reflete as distintas prioridades e valores que norteiam os líderes em cada um desses ambientes e a necessidade de adaptar as estratégias de liderança às especificidades dos objetivos institucionais. Ao trazer a perspectiva feminina para a liderança policial, essas mulheres desafiam os paradigmas tradicionais e contribuem para a transformação das práticas organizacionais, promovendo um impacto social interno na segurança pública (Kim & Gerber, 2019).

No contexto da polícia internacional, a contraposição entre as teorias tradicionais de liderança e a liderança transformacional reflete em práticas de gestão e comando. Enquanto as teorias tradicionais se concentram em estruturas rígidas, controle centralizado e obediência estrita às cadeias de comando, essenciais para manter a ordem e a disciplina em operações críticas, a liderança transformacional apresenta uma abordagem direcionada aos desafios contemporâneos da segurança pública (Archbold & Schulz, 2012; Cunningham & Ramshaw, 2020; Lavender & Todak, 2022). Sendo assim, os Líderes transformacionais na polícia inspiram e motivam as equipes através de uma visão compartilhada, promovem a inovação, e valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional dos oficiais (Ebrahim Alsuwaidi & Binti Mansor, 2022; Smirnov *et al.*, 2019).

O estilo de liderança policial é socialmente construído com reflexo intrincado de normas, valores e tradições que se entrelaçam ao longo da história, da cultura e das estruturas institucionais (Perrott, 2023; Turner, 2024). As mulheres são mais propensas a rejeitar as carreiras policiais devido uma cultura dominada por homens (Houter *et al.*, 2022). Neste sentido, torna-se necessário apresentar uma agenda sobre liderança

feminina para atender às políticas públicas inclusivas e equitativas nas ações críticas em operações policiais (Nelson & Piatak, 2021).

2.1. Competência na liderança Feminina na polícia

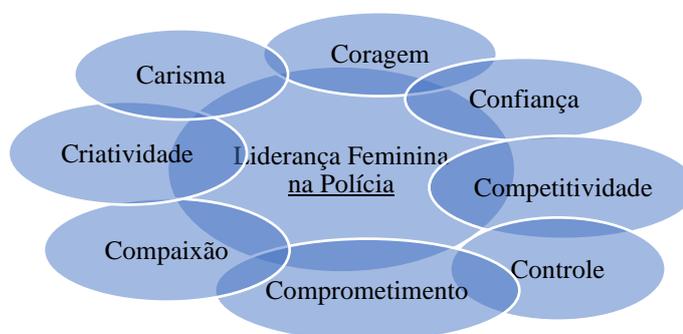
A liderança feminina na polícia, apresenta traços de caráter refletindo os ideais e as expectativas associadas a esses cargos de responsabilidade. "Integridade", "humildade", "humanidade", "julgamento" e "justiça" são qualidades para líderes eficazes dentro das forças policiais (Filstad, 2021; Can *et al.*, 2017). A integridade inspira confiança e respeito, a humildade facilita a abertura ao aprendizado, a humanidade assegura uma abordagem empática e compreensiva, o julgamento prudente permite decisões ponderadas, e a justiça garante que a lei seja aplicada imparcial (Filstad *et al.*, 2018). Estas características, quando incorporadas pela liderança policial, contribuem para uma cultura organizacional que valoriza a ética, a responsabilidade e o serviço à comunidade, elementos cruciais para a construção de uma força policial respeitada e efetiva.

Contudo, compreender esses atributos de caráter essenciais é crucial para moldar líderes policiais aptos a lidar com os intrincados desafios da segurança pública moderna. Com essa visão, a presente pesquisa propõe avançar sobre o trabalho de (Bierema *et al.*, 2023), explorando os oito "Cs" da liderança. Esta abordagem representa uma chance para reimaginar e enriquecer as práticas de liderança na esfera policial, visando uma transformação tanto internamente nas organizações quanto na forma como interagem e servem à comunidade.

3. DESENHO E MÉTODO

Nesta pesquisa, adotamos uma abordagem que prioriza a percepção oficiais da Polícia Militar do Estado do Pará, capturando a essência de suas experiências por meio de suas próprias palavras e expressões (Bryman *et al.*, 1996). A fim de garantir um aprofundamento no contexto, optou-se por um design qualitativo, dado o objetivo de explorar as vivências e experiências de lideranças femininas na polícia. Este *framework* enfatiza o papel da liderança equilibrada, que integra tanto as competências tradicionais associadas ao comando e controle, quanto às qualidades humanas essenciais para a gestão de equipes e a interação com a comunidade. Ao adotar esse *framework*, as instituições policiais podem compreender novas competências para lideranças femininas adaptáveis e eficazes, capazes de enfrentar os desafios (De Moura *et al.*, 2023). Este paradigma representa um passo em direção à transformação das práticas de liderança na polícia, alinhando-as com os princípios de justiça, empatia e inovação conforme a Figura 1.

Figura 1: Framework 8Cs da liderança feminina na polícia



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 Coleta de dados

As perguntas das entrevistas foram elaboradas para capturar as percepções das lideranças femininas na polícia, de modo a retratar as experiências no ambiente de trabalho. Os fatores abordados visam apresentar novas características de liderança feminina na polícia para superar obstáculos, promover a igualdade e contribuir para a transformação positiva das boas práticas policiais.

Um estudo piloto foi realizado entre os meses de agosto e setembro de 2023 para refinar as perguntas da entrevista, assegurando a clareza e relevância para o contexto da liderança feminina na polícia. Através do *feedback* recebido das oficiais, durante esta fase preliminar, foi possível ajustar e aprimorar o formulário para abranger dimensões como: a inclusão do carisma, compaixão e criatividade. Ao iniciar as entrevistas, enfatizou-se a estrita confidencialidade de informações. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Questionário semiestruturado

8 Cs para Liderança Feminina na Polícia	Entrevista semi-estruturada	Autores
a) Coragem	Pode compartilhar uma experiência em que sua coragem foi fundamental para superar um desafio no trabalho?	(Welch and Hodge, 2018)
b) Confiança	Como você incentiva a confiança entre seus colegas e subordinados, especialmente em momentos críticos?	(Legood et al., 2021)
c) Competitividade	Pode dar um exemplo de como a competitividade impactou positivamente sua carreira ou equipe?	(Farhan, 2022)
d) Controle	De que forma o controle emocional e situacional desempenha um papel em sua liderança?	(Lynnyk et al., 2023)
e) Compaixão	Como você equilibra compaixão e autoridade ao lidar com situações delicadas tanto internamente quanto com o público?	(He et al., 2023)
f) Comprometimento	Como você incentiva o comprometimento e a dedicação em sua equipe?	(Geer et al., 2014)
g) Criatividade	Pode compartilhar um exemplo de como você ou sua equipe utilizaram a criatividade para superar um obstáculo?	(White and Schafer, 2023)
h) Carisma	Como o carisma de líderes policiais femininas contribui para a mudança de percepções culturais e estereótipos de gênero dentro das forças de segurança? Qual é o impacto do carisma na capacidade de uma líder policial feminina para inspirar e motivar sua equipe em situações de alto estresse?	(Bakker and Xanthopoulou, 2013)

Fonte: Elaborado pelo autor

Elaboramos roteiro semi-estruturado, cujos dados levantados foram: a) perfil sociodemográfico, b) trabalho no serviço público e c) liderança. As entrevistas foram gravadas (com permissão), com tempo de 20 a 60 minutos. O anonimato foi garantido a participantes.

3.2. Participantes da pesquisa

Em pesquisa de natureza qualitativa, para alcançar um grau satisfatório de saturação dos dados são necessárias entre 12 a 30 entrevistas (Guest *et al.*, 2020; Hennink and Kaiser, 2022; Khaldoun M. Aldiabat and Navenec, 2018), a saturação dos dados foi considerada atingida quando as entrevistas adicionais não revelaram novas informações

ou padrões, indicando que a coleta de novos dados não traria contribuições adicionais relevantes.

Este estudo viabiliza uma exploração profunda na liderança feminina na Polícia Militar do Estado do Pará. Para este estudo, foram coletados dados de 20 mulheres líderes na polícia, utilizando-se o método de amostragem por critérios (Marshall *et al.*, 2021), no qual as mulheres foram escolhidas com base no grau de responsabilidade e cargo, em sua vivência e conhecimento pertinentes à questão de pesquisa em análise. Essa estratégia de seleção garante que as policiais mulheres possuam as experiências e perspectivas necessárias para contribuir com a investigação proposta.

3.3. Análise de dados

Os autores categorizaram os dados coletados, seguindo um processo detalhado em seis fases, (1) familiarização com os dados coletados, lendo e relendo as transcrições das entrevistas para obter uma compreensão profunda, (2) geração de códigos iniciais ao identificar características relevantes nos dados, (3) identificação de temas emergentes, (4) revisão e refinamento dos temas, para garantir que representassem adequadamente os dados (5) definição e detalhamento dos temas identificados e (6) compilação e apresentação dos resultados (Braun & Clarke, 2006). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e examinadas detalhadamente pelos dois primeiros pesquisadores, visando uma imersão completa nos dados. Optou-se pela utilização do software MAXQDA para facilitar o gerenciamento e análise dos dados, os pesquisadores procederam à codificação minuciosa das transcrições, adotando uma abordagem linha a linha. Posteriormente, os códigos foram organizados em temas, levando em consideração a frequência e relevância das experiências relatadas pelas lideranças femininas na polícia.

3.4. Validade e confiabilidade da pesquisa

As entrevistas detalhadas foram conduzidas com os participantes no formato presencial e virtual software Google Meeting, com gravações de áudio sendo realizadas para garantir a precisão dos dados coletados. Essas gravações foram transcritas e, para assegurar a fidelidade das informações, os dois primeiros pesquisadores revisaram as transcrições ouvindo novamente os áudios.

4. RESULTADOS

A seleção de participantes reflete uma ampla gama de experiências, posições hierárquicas e especializações, proporcionando uma visão dinâmica de gênero na polícia. As 20 oficiais femininas, tinha idade média de 38 anos, escolaridade de 1 graduada, 17 especialistas e 2 mestres, tempo de experiência média de 14 anos, foram entrevistadas, 2 Coronéis, 3 Tenente Coronel, 6 Major, 1 Capitã, 7 2º Tenente e uma 3ª Sargento, tinham em média 1 filho, as entrevistas foram 8 presenciais e 12 virtuais.

Os autores adotaram a funcionalidade de nuvem de palavras do software MAXQDA para ilustrar visualmente as palavras mais mencionadas pelas participantes, através da análise de sua porcentagem e frequência (Saurabh *et al.*, 2022). Na representação gráfica, o tamanho da fonte de cada palavra na nuvem indica quão ela foi mencionada nas transcrições das entrevistas. As palavras como “polícia”, “trabalho”, “mulheres”, “exemplo” e “equipe” se destacam nas entrevistas, considerando que as conversas focaram nas vivências profissionais das mulheres no ambiente policial. As entrevistadas ressaltaram a importância de serem modelos a serem seguidos por outras mulheres e enfatizaram a valorização do trabalho em equipe, visto como essencial para o sucesso das operações policiais conforme a figura 2.

Figura 2. Nuvem de palavras



Na Figura 3 foi possível confirmar a relevância dos temas na nuvem de códigos, destacando-se os códigos compaixão, coragem, comprometimento e criatividade, demonstrando que a liderança feminina na polícia é valorizada por competências técnicas, por atributos interpessoais e inovadores que contribuem para a eficácia e a humanização das operações policiais.

Figura 3. Nuvem de códigos



A Tabela 2 destaca os códigos e frequência de palavras, onde se sobressaem os subtemas: desafios, provar, justiça, autocontrole e família. Esses códigos delineiam um panorama da liderança feminina na polícia e competências refletindo as pressões existentes em um ambiente majoritariamente masculino para afirmar sua capacidade. A justiça e autocontrole enfatizam a dedicação à ética e à conduta profissional, destacando a justiça como valor fundamental e o autocontrole em contextos de alta tensão, evidenciando habilidades críticas das líderes policiais em manter a serenidade e objetividade para assegurar a aplicação imparcial da lei.

Tabela 2. Análise da frequência

Códigos	Frequência	Porcentagem
Compaixão	17	85,00
Coragem	17	85,00
Comprometimento	16	80,00
Criatividade	16	80,00
Competitividade	15	75,00
Controle	15	75,00
Confiança	14	70,00
Carisma	14	70,00
Exemplo	13	65,00
Desafios	11	55,00

Provar	10	50,00
Empatia	10	50,00
Autocontrole	9	45,00

4.1. Categorias da Liderança Feminina

Durante a realização desta pesquisa, analisamos as respostas fornecidas por mulheres policiais a duas questões específicas, resultando na extração de 25 códigos distintos. Esses códigos refletem uma ampla gama de perspectivas e experiências compartilhadas pelas participantes e foram meticulosamente organizados em oito categorias diferenciadas para facilitar a análise e a compreensão dos dados. A classificação desses códigos em categorias permite uma visão mais estruturada das temáticas abordadas pelas entrevistadas, destacando aspectos de experiências e percepções dentro da força policial. A organização e categorização dos códigos podem ser visualizadas na Tabela 3 que serve como um recurso chave para a interpretação dos resultados e a identificação de padrões relevantes nas respostas das mulheres policiais.

Tabela 3. O processo de abstração de dados

Tema	Categorias	Códigos	Subcódigos
Liderança Feminina Policial	Coragem	Desafios	Provar
	Confiança	Exemplo	Rede de apoio
	Competitividade	Cooperação	Cooperação
	Controle	Autocontrole	
	Compaixão	Equilíbrio	Justiça, verdade
	Comprometimento	Elogio	
	Criatividade	Camaradagem	
	Carisma	Inspiração, Ouvir	Empatia, humildade, Lider Nato

a) Coragem na liderança policial

Esta categoria, centrada na trajetória profissional de mulheres na polícia, destaca a importância de qualidades como coragem e bravura frente ao estresse e à tensão inerentes à profissão (Welch & Hodge, 2018). Foi observado que as mulheres policiais expressam de maneira intensa seus sentimentos relacionados à coragem, demonstrando a capacidade de enfrentar desafios físicos e força emocional necessária para superar as adversidades encontradas.

A patrulha era a pé, nos deparamos com uma troca, tivemos que enfrentar a situação de grande risco, tivemos que retrair, fui alvejada na panturrilha, a situação de adrenalina de enfrentar uma situação dessa natureza, onde não se tem visibilidade de onde vem os elementos, manter o autocontrole, essa é uma situação que demonstra coragem (Policial 1, Pos. 13).

Fomos com a patrulha pelo fundo, observei que estava todo mundo indo pelos fundos. Eu pensei: 'ele vai sair pela frente'. Quando eu voltei ele estava saindo pela frente. Sozinha, dei voz de prisão pra ele, que estava armado, mas não reagiu, foi coragem (Policial 7, Pos. 13).

Nós íamos pra uma ocorrência de um casal que o marido esfaqueou a mulher. Ele estava com a faca, quando olhei a ocorrência, ela estava toda ensanguentada. Passa um filme na nossa cabeça. E temos que atuar do mesmo jeito, com adrenalina, sem adrenalina, com coragem, sem coragem (Policial 12, Pos. 12).

b) Confiança na liderança policial

A autoconfiança no papel de liderar um grupo na polícia é fundamental e se manifesta na capacidade de tomar decisões sob pressão, mantendo a equipe coesa e focada (Legood *et al.*, 2021). Líderes policiais demonstram essa qualidade ao enfrentar situações imprevisíveis com calma e determinação, inspirando seus subordinados a agirem com

coragem e competência. Essa confiança vem da experiência, do conhecimento e, principalmente, da consciência do impacto de suas ações.

Quando estamos em algum embate eu sempre lembro que nós somos treinados para essas situações, quando eu percebo que tem alguma situação no dia-a-dia que a tropa está recuando, eu sempre digo, nós treinamos pra isso, calma, respira vai dar certo. (Policia 2, Pos. 15).

Eu tento no momento crítico estimular a que eles tomem posse, se apoderem do conhecimento que têm, que tratem com assertividade, de uma forma conhecedora, de uma forma empoderada, pra que a gente possa decidir assertivamente (Policia 9, Pos. 15).

Eles têm que ver eu tendo uma conduta séria, correta, para eles poderem confiar (Policia 13, Pos. 15).

c) *Competitividade na liderança policial*

A competitividade na equipe policial manifesta-se no desejo contínuo de superação e excelência, tanto individual quanto coletivamente (Farhan, 2022). Na prática, isso se traduz em treinamentos rigorosos, incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional, e reconhecimento das conquistas.

Todo mês dentro da Instituição temos o *ranking* da produtividade entre todas as unidades da polícia militar, isso faz com que a gente busque produzir, demonstrar mais resultados positivos, isso impacta na imagem que a unidade tem na frente do alto comando (Policia 1, Pos. 17).

Os índices que o Estado impõe para a Polícia Militar é uma competitividade saudável, porque o objetivo é sempre baixar os índices de criminalidade, ou seja, é você prender arma de fogo, é recuperar carro roubado, essa é uma competitividade boa que, no final das contas, ela recai para a sociedade positivamente (Policia 4, Pos. 18).

O simples fato de nós sermos mulheres em uma instituição predominantemente masculina, ela já é um fator que gera uma competitividade. O fato de nós termos poucas já incute essa necessidade de competir, de estar ali, de estar sempre brigando pelo espaço (Policia 16, Pos. 17).

d) *Controle na liderança policial*

Na vivência real, isso significa estabelecer diretrizes claras e manter a disciplina. O controle é manifestado na habilidade de tomar decisões assertivas, garantindo a segurança e o bem-estar da equipe (Lynnyk *et al.*, 2023). Um líder eficaz demonstra controle através de ordens sendo um exemplo de conduta e profissionalismo. A capacidade de ouvir e adaptar-se, mantendo os objetivos comuns em foco, refina o controle, transformando-o em uma ferramenta para alcançar a excelência e coesão dentro do grupo.

A parte do controle emocional é fundamental, porque se um comandante perde o controle, a tropa toda perde e percebe. Então, nós que lidamos com muitos eventos críticos, como, às vezes, prisão, morte, precisa ter esse equilíbrio e passar esse equilíbrio. Então, não pode mostrar um desequilíbrio, porque, às vezes, as ocorrências, elas tendem a tomar rumos diferentes quando a gente mostra esse desequilíbrio (Policia 8, Pos. 18).

Precisa desse controle emocional, porque a nossa reação à atitude das pessoas, ela é importante, porque pode causar um tumulto ainda maior se não tiver esse controle (Policia 14, Pos. 20).

O quartel foi cercado, alguns policiais queriam pular o quartel para combater, na madrugada me ligaram pedindo permissão, então eu tive que analisar bem o cenário e desautorizei que não era para ninguém ultrapassar, eles estavam cercados então qualquer um que tentasse ultrapassar, pensei rápido, está arriscado então é melhor a gente dar uma recuada e aguardar melhorar a situação para poder entrar, então eu considero que esse controle emocional para momentos críticos ele é de fundamental importância (Policia 15, Pos. 19).

e) *Compaixão na liderança policial*

A compaixão se manifesta na capacidade de entender as dificuldades enfrentadas pelos membros da equipe, oferecendo suporte emocional e prático. Um líder compassivo reconhece os desafios pessoais e profissionais de seus subordinados, promovendo uma cultura de cuidado e apoio mútuo (He *et al.*, 2023). Um líder compassivo guia sua equipe a abordar cada situação com humanidade e discernimento, priorizando a segurança e o bem-estar de todos.

É necessário que saibamos dosar, que todas as nossas ações tenham uma dosagem adequada de humanidade, de técnica, e principalmente que tudo isso esteja dentro dos nossos alicerces de servir o outro, dentro da legalidade. Não é fácil (Policia 6, Pos. 21).

Tentamos equilibrar, agir com a razão e com a justiça, porque se a gente for em alguns momentos agir com a emoção, deixar só o lado humano, podemos também estar sendo injustos com alguma parte (Policia 10, Pos. 22).

Eu gostaria de ser respeitada, eu gostaria de ser ouvida. Então eu acho que essa é a melhor forma de equilibrar (Policia 19, Pos. 40).

f) *Comprometimento na liderança policial*

O comprometimento ao liderar um grupo de policiais transcende o cumprimento de deveres; é a essência de uma liderança que inspira e transforma (Geer *et al.*, 2014). Um líder comprometido está sempre à frente, enfrentando os desafios lado a lado com a equipe de trabalho, estabelecendo um padrão de integridade e resiliência. Esse compromisso gera um senso de pertencimento e lealdade dentro do grupo.

Toda vez que alguém vem trabalhar comigo, eu mostro como eu trabalho, se eu for uma pessoa que deixo para a última hora todos os meus documentos, prazos, todas as demandas dos meus comandantes, automaticamente as pessoas que trabalham comigo também vão ser assim (Policia 3, Pos. 23).

A questão do reforço positivo, do elogio, de demonstrar que você ficou satisfeita com a atitude daquela pessoa. E uma certa proximidade também com as pessoas, de saber o que elas precisam para executar determinada tarefa (Policia 5, Pos. 23).

Muitos elogios e comemorações. Singelas, mas com comemorações. Consegui obter um resultado que a gente queria. Vamos fazer um café da manhã, quinze minutos, agradecer porque o resultado esperado ocorreu e só ocorreu porque todos se empenharam (Policia 20, Pos. 23).

g) *Criatividade na liderança policial*

A criatividade ao liderar um grupo de policiais incentiva sua equipe a pensar além dos métodos tradicionais, abrindo espaço para inovação e soluções adaptativas (White & Schafer, 2023). Esse líder aproveita a diversidade de experiências e perspectivas dentro do grupo para fomentar um ambiente rico em ideias.

A ocorrência já estava com cinco horas e a mulher não abria a porta e já queriam invadir, a família lá fora, eu sei que em certo momento ela disse assim: 'eu não tenho nada para falar com a polícia, só falo se for com o psicólogo', nessa hora a gente teve a ideia de descaracterizar um militar, colocamos uma roupa paisana que estava no varal da casa. Ele começou dialogar com ela como se fosse um psicólogo, nisso ela começou a conversar com ele, ela abriu a porta, conseguimos tirar todas as facas e ter êxito na missão (Policia 2, Pos. 29).

Minha guarnição recebeu a denúncia de um cidadão que estava fazendo barulho, nesse atendimento, pedimos o nome do cidadão, fizemos a pesquisa e identificamos que ele era foragido da polícia. Conversamos com ele, chamamos a família dele, explicamos que faltava pouco tempo para ele terminar de cumprir a pena dele que não valia a pena. Vimos que o cidadão estava com camisa de time, então fomos conversando, sobre futebol. Ninguém diria que aquela guarnição estava levando um foragido. Eu achei bem interessante, bem criativo. (Policia 6, Pos. 29).

Estávamos com o clima de trabalho muito ruim, nós fomos pra área de brinquedos do shopping, na área de criança pra brincar, chamei a equipe e falei,

temos que relaxar. Brincamos um com o outro lá e usamos a criatividade pra unir a equipe e hoje a convivência é muito saudável (Policia1 17, Pos. 27).

h) Carisma na liderança policial

Este traço se revela na capacidade do líder de comunicar-se de forma eficaz, inspirando confiança e admiração através de suas ações e palavras (Bakker & Xanthopoulou, 2013). As mulheres com entusiasmo e positividade são contagiantes, encorajando os policiais a superar obstáculos com determinação construindo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Sørengaard and Langvik, 2022).

Eu acredito sim, com respeito, com educação, com simpatia, a gente consegue muita coisa sim. Eu utilizo o carisma pra inspirar e motivar a equipe (Policia1 7, Pos. 32).

Quando a gente tá brincando de alguma forma eu acredito que desse modo que consigo trazer eles pro meu lado (Policia1 11, Pos. 32).

Sempre que posso reúno a minha equipe, quando alguém faz um aniversário, compra uma pizza, pra que as pessoas não sintam um peso além do peso do trabalho, e um peso desnecessário, então esse carisma também muda esse estereótipo que o militar tem, que é aquela pessoa que não sorri, que é intocável, que não tem sentimentos, (Policia1 18, Pos. 30).

Uma pergunta adicional foi sugerida pelas policiais, que conselhos elas dariam às mulheres que aspiram a se tornar líderes na polícia, as entrevistadas compartilharam valores e conselhos que enfatizam a resiliência, o empoderamento, a justiça, o conhecimento e a liderança.

Que não desanimem nunca, o desafio sempre será grande, serão intensos (Policia1 10, Pos. 32).

A coragem que a mulher tem, a inteligência, ela tem um diferencial e eu incentivo muito as mulheres a entrarem na polícia (Policia1 9, Pos. 33).

Conhecimento, estudar, se esforçar (Policia1 7, Pos. 34).

Demonstrando inteligência, criatividade, liderança, essa questão de que se pode fazer, se é possível e não é uma coisa impossível a mulher gerir unidades operacionais, gerir instituições, conseguimos superar o resultado (Policia1 8, Pos. 31).

Em síntese, as policiais incentivam que as mulheres busquem ativamente papéis de liderança na polícia e que desenvolvam habilidades necessárias para superar os desafios. Enfatizam que as competências de liderança são valorizadas e que são essenciais para superar os preconceitos relacionados ao gênero.

5. CONCLUSÃO

Os resultados apontaram para novos aspectos associados às práticas de liderança feminina. O primeiro aspecto enfatiza a atenção aos recursos do grupo, realçando como a liderança foi eficaz ao investir em recursos culturais que detinham significado para os demais membros da equipe, promovendo assim uma identidade compartilhada, solidariedade e interesses comuns (Herrington & Colvin, 2016). O segundo aspecto, focado nas mulheres na polícia, salientou os papéis únicos que desempenharam no processo de investimento, assumindo riscos e encarregando-se de responsabilidades pessoais.

Um apontamento importante é que a liderança feminina é motivada pelas intenções e convicções das mulheres, associadas ao desejo de empoderar outras mulheres e fomentar um espírito de solidariedade. Adicionalmente, essa liderança pode integrar a educação continuada na trajetória de desenvolvimento das futuras líderes mulheres, esse movimento pode cumprir a dupla função de preparar toda a força de trabalho para assumir papéis de liderança, ao mesmo tempo que assegura que esses líderes possuam as habilidades críticas e criativas de pensamento necessárias para solucionar problemas complexos (Roberts *et al.*, 2016).

Este estudo revelou *insights* sobre as experiências de mulheres na polícia, destacando como os 8 Cs - coragem, confiança, competição, controle, compaixão, comprometimento, criatividade e carisma - influenciam sua percepção da realidade da segurança pública. Os resultados indicam que essas competências moldam o modo como as líderes femininas enfrentam desafios no ambiente predominantemente masculino da polícia e afetam sua capacidade de liderar com eficácia e promover mudanças positivas.

A coragem e a confiança emergiram como fundamentais para superar barreiras institucionais e preconceitos, a competição e o controle são fundamentais para tomada de decisões eficazes, enquanto a compaixão e o comprometimento foram essenciais para desenvolver uma abordagem mais humana e inclusiva da segurança pública. A criatividade e o carisma, por sua vez, permitiram a implementação de soluções inovadoras para problemas complexos, evidenciando o impacto transformador da liderança feminina na polícia. Essas descobertas apresentam novas competências únicas que as mulheres trazem para a segurança pública.

5.1. Implicações Teóricas

Ao investigar as capacidades de liderança, este estudo contribui para a literatura existente, sugerindo que a liderança é um produto do ambiente, das experiências vividas e das oportunidades de desenvolvimento. Tal perspectiva enfatiza as estruturas de suporte, políticas de igualdade de gênero e programas de desenvolvimento de liderança, ressaltando como esses fatores podem influenciar a ascensão de mulheres a posições de liderança na polícia. A integração de novos atributos de liderança feminina na polícia pode teoricamente contribuir para mudanças nas normas e culturas organizacionais dentro de instituições policiais. Este artigo contribui para o entendimento da dinâmica de gênero dentro das forças policiais

A inclusão de novas competências no corpus teórico da liderança feminina na polícia traz implicações para a pesquisa e a prática neste campo. Além disso, têm implicações sobre as teorias de gênero e poder. Eles podem sugerir que as formas como o poder é exercido pela liderança feminina, negociado e percebido na polícia são influenciadas pelo gênero. Os resultados demonstram que a liderança feminina traz atributos únicos para a polícia e pode contribuir para a teoria mais ampla da diversidade na liderança.

5.2. Implicações Práticas

As descobertas deste estudo reforçam a necessidade de repensar os modelos de liderança e as práticas organizacionais, para que reflitam uma abordagem mais inclusiva e capacitadora. A ênfase na construção da liderança como um processo dinâmico, influenciado por múltiplos fatores, culturais e organizacionais, desloca o foco de atributos pessoais fixos para a importância de criar ambientes propícios ao desenvolvimento de líderes femininas. Além disso, para estratégias específicas que podem ser adotadas pelos órgãos governamentais para potencializar a eficácia das lideranças femininas no âmbito policial. Uma abordagem promissora é a implementação de programas de mentoria que conectem policiais femininas mais experientes com aspirantes à oficial para que haja compartilhamento de conhecimentos práticos, experiência e desenvolver habilidades essenciais para liderança. As implicações sociais desta pesquisa para promover o incentivo a redes formais e oportunidades de mentoria, especialmente aquelas lideradas por mulheres.

Os líderes têm um papel na promoção de mudanças e na implementação de práticas de policiamento que considerem as questões de gênero. Ao nomear indivíduos para cargos e iniciativas, eles devem garantir a inclusão de perspectivas para que essas vozes sejam ouvidas. A promoção de mulheres em particular é uma estratégia para ampliar suas vozes dentro da organização de segurança pública, emponderando-as a liderar e promover um ambiente mais equitativo e um policiamento mais justo e sensível às questões de gênero

Esta pesquisa descreve o papel da liderança que as mulheres desempenham nas forças policiais, destacando as competências únicas e indispensáveis que trazem para a profissão. Os resultados revelam que as mulheres policiais possuem uma autoconsciência aguçada e habilidades para a liderança, contribuindo com soluções criativas para problemas complexos e uma disposição para enfrentar riscos. A capacidade de liderar, demonstrada através de ações que equilibram coragem e cautela e combinação sinérgica entre as competências. As mulheres na polícia mostram que a liderança eficaz emerge tanto do talento quanto do aprimoramento contínuo das habilidades do ambiente de trabalho.

Estas descobertas refletem na relevância da liderança feminina nas instituições com legado histórico de sexismo. Embora estes legados tenham sido examinados, poucos estudos se concentram em destacar as oito competências de forma integrada nas polícias do Brasil. A adoção de treinamentos específicos pode melhorar o ambiente de trabalho e a interação dos policiais com a comunidade, promovendo espaços mais inclusivos e facilitando o recrutamento e a retenção de mulheres, com foco especial nas mulheres negras. Essa estratégia visa diversificar a força policial, e aprimorar o serviço comunitário através de um entendimento mais profundo e respeitoso. Nas conclusões, ressalta-se que futuras pesquisas devem explorar como a liderança feminina e a gestão eficaz de uma equipe de alta qualidade influenciam o foco dedicado à promoção do *status* das mulheres na polícia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adewale, S. (2023), “Integrating African Women Academics in Leadership: A Systematic Review”, *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, Vol. 4 No. 3, pp. 53–73, doi: 10.61186/johepal.4.3.53.
- Adongo, A.A. and Dapaah, J.M. (2023), “Gender and leadership positions : understanding women ’ s experiences and challenges in patriarchal societies in Northern Ghana”, doi: 10.1108/IJSSP-02-2023-0028.
- Albuquerque Pai, A., Anand, A., Pazhoothundathil, N. and Ashok, L. (2024), “Leadership perspectives on resilience capabilities for navigating disruption”, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 18 No. 1, pp. 103–123, doi: 10.1108/JABS-03-2023-0081.
- Archbold, C.A. and Schulz, D.M. (2012), “Research on Women in Policing : A Look at the Past , Present and Future Research on Women in Policing : A Look at the Past , Present and Future”, *Sociology Compass*, Vol. 6 No. 9, pp. 694–706, doi: 10.1111/j.1751-9020.2012.00501.x.
- Baker, L.D., Richardson, E., Fuessel-herrmann, D., Ponder, W. and Smith, A. (2023), “Police burnout and organizational stress: job and rank associations”, *Policing: An International Journal*, Vol. 46 No. 4, pp. 682–693, doi: 10.1108/PIJPSM-01-2023-0004.
- Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2013), “Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 14, pp. 2760–2779, doi:

- 10.1080/09585192.2012.751438.
- Bierema, L.L., Sim, E., He, W. and Cox, A.B. (2023), “Double jeopardy : the paradox and promise of coaching women leaders from a critical feminist perspective”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 255–271, doi: 10.1108/GM-07-2022-0239.
- Bloksgaard, L. and Prieur, A. (2021), “Policing by social skills: the importance of empathy and appropriate emotional expressions in the recruitment, selection and education of Danish police officers”, *Policing and Society*, Vol. 31 No. 10, pp. 1232–1247, doi: 10.1080/10439463.2021.1881518.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 No. 2, pp. 77–101.
- Bryman, A., Stephens, M. and Campo, C.À. (1996), “The importance of context: Qualitative research and the study of leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 353–370, doi: 10.1016/S1048-9843(96)90025-9.
- Can, S.H., Hendy, H.M. and Berkay Ege Can, M. (2017), “A Pilot Study to Develop the Police Transformational Leadership Scale (PTLS) and Examine Its Associations with Psychosocial Well-Being of Officers”, *Journal of Police and Criminal Psychology*, Journal of Police and Criminal Psychology, Vol. 32 No. 2, pp. 105–113, doi: 10.1007/s11896-016-9204-y.
- Cano, Ignacio. (2006). Public Security Policies In Brazil: Attempts To Modernize And Democratize Versus The War On Crime. Sur. Revista Internacional de Direitos Humanos. 3. 136-155. 10.1590/S1806-64452006000200007.
- Cunningham, E. and Ramshaw, P. (2020), “Twenty-three women officers ’ experiences of policing in England : The same old story or a different story ?”, *International Journal of Police Science & Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 26–37, doi: 10.1177/1461355719868490.
- Donadio, M. La mujer en las instituciones armadas y policiales: resolución 1325 y operaciones de paz en América Latina. Buenos Aires: Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2009.
- DSW, N.L.M. (2005), “Transformational Leadership in Human Service Organizations”, *Administration in Social Work*, Vol. 29 No. 2, pp. 105–118, doi: 10.1300/J147v29n02_07.
- Dupree, C.H. (2024), “Words of a Leader: The Importance of Intersectionality for Understanding Women Leaders’ Use of Dominant Language and How Others Receive It”, *Administrative Science Quarterly*, doi: 10.1177/00018392231223142.
- Ebrahim Alsuwaidi, M. and Binti Mansor, N. (2022), “The Impact of Transformational Leadership on the Performance of Police the Mediation Role of Knowledge Management”, *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, Vol. 71 No. 3, pp. 349–362.
- Farhan, B.Y. (2022), “Women leadership effectiveness: competitive factors and subjective and objective qualities”, *Cogent Social Sciences*, Vol. 8 No. 1, doi: 10.1080/23311886.2022.2140513.
- Filstad, C. (2021), “The Power and Politics of Reforming Leadership Practices”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 15 No. 3, pp. 1904–1915, doi: 10.1093/police/paab032.
- Filstad, C., Karp, T. and Glomseth, R. (2018), “How Police Leaders Learn to Lead”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 14 No. 3, pp. 601–615, doi: 10.1093/police/pay043.
- Fowler, G.D. and Rosenfeld, L.B. (1979), “Sex differences and democratic leadership behavior”, *Southern Speech Communication Journal*, Vol. 45 No. 1, pp. 69–78, doi:

- 10.1080/10417947909372438.
- Geer, B.W., Maher, J.K. and Cole, M.T. (2014), “Managing Nonprofit Organizations: The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 51–75.
- Gekoski, A., Davies, K. and Allen, K. (2023), “Barriers and challenges to police and Crown Prosecution Service joint working on rape and serious sexual offence cases: A police perspective”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 17, doi: 10.1093/police/paad041.
- Gilmour, P.M. (2021), “Exploring the Barriers to Policing Financial Crime in England and Wales”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 15 No. 2, pp. 1507–1521, doi: 10.1093/police/paaa081.
- Goode, J. and Lumsden, K. (2018), “The McDonaldisation of police–academic partnerships: organisational and cultural barriers encountered in moving from research on police to research with police”, *Policing and Society*, Vol. 28 No. 1, pp. 75–89, doi: 10.1080/10439463.2016.1147039.
- Guest, G., Namey, E. and Chen, M. (2020), “A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research”, *PLoS ONE*, Vol. 15 No. 5, p. e0232076, doi: 10.1371/journal.pone.0232076.
- He, M., Lu, J., Chen, J.H. and Tong, K.K. (2023), “The relationship between spirituality and mental health among police trainees”, *Policing: An International Journal*, Vol. 46 No. 3, pp. 490–502, doi: 10.1108/PIJPSM-09-2022-0125.
- Hennink, M. and Kaiser, B.N. (2022), “Social Science & Medicine Sample sizes for saturation in qualitative research : A systematic review of empirical tests”, *Social Science & Medicine*, Elsevier Ltd, Vol. 292, p. 114523, doi: 10.1016/j.socscimed.2021.114523.
- Herrington, V. and Colvin, A. (2016), “Police Leadership for Complex Times”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 10 No. 1, pp. 7–16, doi: 10.1093/police/pav047.
- Houter, K.M. Den, Chatterjee, D., Ryan, A.M. and Liebler, J. (2022), “Policing is not for me: repelling factors implicated in vocational choice elimination”, *Policing and Society*, Vol. 33 No. 1, pp. 32–50, doi: 10.1080/10439463.2022.2042285.
- III, D.E.R., Hogg, M.A. and Giessner, S.R. (2013), “Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership”, *Self and Identity*, Vol. 12 No. 6, pp. 635–649, doi: 10.1080/15298868.2012.718864.
- Jogulu, U.D. and Wood, G.J. (2008), “A cross-cultural study into peer evaluations of women’s leadership effectiveness”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 7, pp. 600–616, doi: 10.1108/01437730810906344.
- Khaldoun M. Aldiabat and Navenec, C.-L. Le. (2018), “Data Saturation: The Mysterious Step In Grounded Theory Method”, *The Qualitative Report*, Vol. 23 No. 1, pp. 245–261, doi: 10.46743/2160-3715/2018.2994.
- Kim, B. and Gerber, J. (2019), “Attitudes toward gender integration in policing: A study of police cadets in China”, *International Journal of Law, Crime and Justice*, Elsevier Ltd., Vol. 57 No. March, pp. 91–102, doi: 10.1016/j.ijlcj.2019.03.004.
- Koehler, D. and Filippis, J. (2023), “Strategies for resilience: results from a German pilot project to prevent far-right radicalisation within the police”, *Policing and Society*, pp. 1–15, doi: 10.1080/10439463.2023.2267732.
- Lavender, L. and Todak, N. (2022), “Exploring the value of mentorship for women police officers”, *Policing: An International Journal*, Vol. 45 No. 6, pp. 1064–1081, doi: 10.1108/PIJPSM-06-2022-0082.

- Legood, A., Werff, L. van der, Lee, A. and Hartog, D. Den. (2021), “A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 30 No. 1, pp. 1–22, doi: 10.1080/1359432X.2020.1819241.
- Lynnyk, A., Fischbach, A. and Lepach, M. (2023), “Police leaders’ daily feedback-seeking: the role of an organization’s error-management climate, leaders”, *Policing: An International Journal*, Vol. 47 No. 1, pp. 66–81, doi: 10.1108/PIJPSM-07-2023-0091.
- Madsen, S.R. and Scribner, R.T. (2017), “A perspective on gender in management and leadership”, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 231–250, doi: 10.1108/CCSM-05-2016-0101.
- Marshall, C., Rossman, G.B. and Blanco, G. (2021), *Designing Qualitative Research*, 7^a., SAGE Publications.
- Mistry, T.G., Wiitala, J. and Clark, B.S. (2024), “Leadership skills and the glass ceiling in event management: a social role theory approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, doi: 10.1108/IJCHM-07-2023-0927.
- De Moura, R.C., Borges, A., Morgado, S. and Ramalho, N. (2023), “Police Leadership 2.0.: A comprehensive systematic review of the literature”, *Policing (Oxford)*, Vol. 17 No. November, pp. 1–11, doi: 10.1093/police/paac068.
- Neil, D.A.O., Hopkins, M.M. and Sullivan, S.E. (2011), “Do women ’ s networks help advance women ’ s careers ? and top leadership”, *Career Development International Vol.*, Vol. 16 No. 7, pp. 733–754, doi: 10.1108/13620431111187317.
- Nelson, A. and Piatak, J. (2021), “Intersectionality, Leadership, and Inclusion: How Do Racially Underrepresented Women Fare in the Federal Government?”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 41 No. 2, pp. 294–318, doi: 10.1177/0734371X19881681.
- Pearson-Goff, M. and Herrington, V. (2014), “Police Leadership: A Systematic Review of the Literature”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 8 No. 1, pp. 14–26, doi: 10.1093/police/pat027.
- Perrott, S.B. (2023), “The recruitment of women and visible minorities into Canadian police forces : Should we expect further progress ?”, *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, Vol. 96 No. 1, pp. 26–44, doi: 10.1177/0032258X211032106.
- Pivetta, L.B.D. (2021), “The (il)legal limitation of women’s recruitment into Brazilian military police forces”, *Policing and Society*, Vol. 31 No. 9, pp. 1051–1065, doi: 10.1080/10439463.2020.1786090.
- Place, K.R. and Vardeman-winter, J. (2018), “Where are the women ? An examination of research on women and leadership in public relations”, *Public Relations Review*, Elsevier, Vol. 44 No. 1, pp. 165–173, doi: 10.1016/j.pubrev.2017.10.005.
- Prenzler, T. and Sinclair, G. (2013), “The status of women police officers: An international review”, *International Journal of Law, Crime and Justice*, Elsevier Ltd, Vol. 41 No. 2, pp. 115–131, doi: 10.1016/j.ijlcrj.2012.12.001.
- Ricci, M., Gaudêncio, I., & Machado, L. C. (2023). Tropas Paraenses na tomada de Caiena (1809): entre os inimigos franceses e as guerras internas no antigo Grão-Pará do início do século XIX. *PMPA em Revista*, 2(3), 13-27.
- Rief, R.M., Clinkinbeard, S.S., Goodijohn, L.E. and Rhodes, T.N. (2024), “Ask the women in blue : Female officers ’ thoughts on the recruitment and retention of women in policing”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 18 No. January, pp. 1–10.
- Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J. and Day, D. (2016), “Police Leadership

- in 2045: The Value of Education in Developing Leadership”, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Vol. 10 No. 1, pp. 26–33, doi: 10.1093/police/pav045.
- Samuelson, H.L., Levine, B.R., Barth, S.E., Wessel, J.L. and Grand, J.A. (2019), “Exploring women ’ s leadership labyrinth : Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification”, *The Leadership Quarterly*, Elsevier, Vol. 30 No. 6, p. 101314, doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101314.
- Saurabh, K., Arora, R., Rani, N., Mishra, D. and Ramkumar, M. (2022), “AI led ethical digital transformation: framework, research and managerial implications”, *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, Vol. 20 No. 2, pp. 229–256, doi: 10.1108/JICES-02-2021-0020.
- Sharif, K. (2019), “Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 4, pp. 1191–1217, doi: 10.1108/IJOA-12-2018-1611.
- Silverthorne, C. (2000), “Situational leadership theory in Taiwan: a different culture perspective”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 68–74, doi: 10.1108/01437730010318156.
- Smirnov, D.A., Zhukov, A.P., Aparina, O.Y., Lauta, O.N. and Zakalyapin, D. V. (2019), “Use of the Transformational Leadership Model in Police Management”, *Amazonia Investiga*, Vol. 8 No. 20, pp. 236–241.
- Sojo, V.E., Wood, R.E., Wood, S.A. and Wheeler, M.A. (2016), “Reporting requirements , targets , and quotas for women in leadership”, *The Leadership Quarterly*, Elsevier Inc., Vol. 27 No. 3, pp. 519–536, doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.003.
- Sørengaard, T.A. and Langvik, E. (2022), “The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees”, *Safety and Health at Work*, Occupational Safety and Health Research Institute, Vol. 13 No. 4, pp. 475–481, doi: 10.1016/j.shaw.2022.09.002.
- Taniguchi, T.A., Rineer, J.R., Hoogesteyn, K., Wire, S. and Mangum, L. (2023), “Recruiting women into policing : Experimentally testing the effectiveness of recruiting materials”, *Journal of Policy and Practice*, Vol. 17 No. paad049, pp. 1–21.
- Turner, A. (2024), “Sexism and misogyny as traits of police culture : Problems , red fl ags and solutions”, *International Journal of Police Science & Management*, Vol. 0 No. 0, pp. 1–13, doi: 10.1177/14613557241228736.
- Welch, J. and Hodge, M. (2018), “Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders”, *School Leadership & Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 355–377, doi: 10.1080/13632434.2017.1411900.
- White, D.R. and Schafer, J. (2023), “Emotional intelligence as a predictor of workgroup fit among police leaders”, *Policing: An International Journal*, Vol. 46 No. 5/6, pp. 780–794, doi: 10.1108/PIJPSM-05-2023-0065.