

EMPODERAMENTO DA MULHER E QUEBRA DE PARADIGMAS NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS

*Fernanda de Cássia Martins dos Santos**

*Darlene Teixeira Castro***

RESUMO: O presente estudo analisa o processo de empoderamento feminino e a consequente quebra de paradigmas na estrutura hierárquica da Polícia Militar do Tocantins (PMTO), considerando as transformações institucionais e socioculturais decorrentes da inserção das mulheres na corporação. Parte-se do problema de compreender como o empoderamento das policiais militares se manifesta e contribui para a reconfiguração da cultura organizacional em um ambiente historicamente masculinizado. O objetivo consiste em analisar os avanços, desafios e impactos da participação feminina, com ênfase nas trajetórias de liderança e nos marcos institucionais relevantes. A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa, de natureza analítico-crítica, fundamentada em revisão bibliográfica integrativa, análise documental e categorização temática de fontes acadêmicas, institucionais e normativas. Os resultados evidenciam que a unificação dos quadros, a ascensão feminina a cargos de comando e a implementação de políticas inclusivas configuram dimensões estruturais, simbólicas e operacionais do empoderamento, promovendo mudanças paradigmáticas na cultura institucional. Conclui-se que, embora persistam desafios relacionados a desigualdades de gênero e barreiras culturais, o fortalecimento da presença feminina contribui para uma segurança pública mais democrática, inclusiva e alinhada às demandas contemporâneas da sociedade.

Palavras-chave: empoderamento feminino; polícia militar; gênero; cultura organizacional; segurança pública.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v9i23.342>

Recebido em 9 de novembro de 2025.

Aprovado em 2 de abril de 2026.

* Polícia Militar do Tocantins (PMTO). CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2056977960055155>.

** Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1867-3804>. CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8766578585291045>.



WOMEN'S EMPOWERMENT AND PARADIGM BREAKING IN THE HIERARCHICAL STRUCTURE OF THE MILITARY POLICE OF TOCANTINS

ABSTRACT: This study analyzes the process of women's empowerment and the resulting paradigm shifts within the hierarchical structure of the Military Police of Tocantins (PMTO), considering the institutional and sociocultural transformations arising from women's inclusion in the corporation. The research problem focuses on understanding how the empowerment of female police officers manifests and contributes to the reconfiguration of organizational culture in a traditionally male-dominated environment. The objective is to examine the advances, challenges, and impacts of female participation, with emphasis on leadership trajectories and key institutional milestones. The methodology is qualitative and analytical-critical in nature, based on an integrative literature review, document analysis, and thematic categorization of academic, institutional, and normative sources. The findings indicate that structural changes, such as the unification of career paths, the rise of women to leadership positions, and the implementation of inclusive policies, represent structural, symbolic, and operational dimensions of empowerment, fostering paradigm shifts within the institution. It is concluded that, despite persistent challenges related to gender inequalities and cultural barriers, the strengthening of female participation contributes to a more democratic, inclusive, and socially responsive model of public security.

Keywords: women's empowerment; military police; gender; organizational culture; public security.

1. INTRODUÇÃO

A crescente participação feminina nas forças de segurança pública, especialmente nas Polícias Militares (PMs), representa um fenômeno social e institucional de profunda relevância no cenário brasileiro contemporâneo. Tradicionalmente percebidas como domínios masculinos, as PMs têm vivenciado transformações significativas com a progressiva incorporação de mulheres em seus quadros, processo que, embora com raízes históricas que remontam há décadas, continua a apresentar desafios complexos e a demandar análises aprofundadas para a plena compreensão de seus impactos.

No contexto específico do Estado do Tocantins, a Polícia Militar do Tocantins (PMTO) apresenta uma trajetória singular e emblemática desse processo de transformação. Criada em 1º de janeiro de 1989, simultaneamente à criação do próprio estado do Tocantins, a PMTO nasceu em um contexto histórico de reorganização política e administrativa que favoreceu a incorporação de práticas mais inclusivas desde seus primeiros anos de funcionamento.

A criação da PMTO está intrinsecamente ligada à formação do Estado do Tocantins, que se desmembrou do estado de Goiás através da Constituição Federal de 1988. Em 1º de janeiro de 1989, o então Governador José Wilson Siqueira Campos assinou a Medida Provisória nº 001, que definiu a estrutura organizacional básica do Poder Executivo do Estado e inseriu a Polícia Militar em seu organograma geral (Tocantins, 2025).

Na época da criação, um efetivo de 1.137 policiais do estado de Goiás, que atuava na região que se tornaria o Tocantins, optou por permanecer no novo Estado. Segundo Tocantins (2025), “em homenagem a esses pioneiros do Estado do Tocantins, foi inaugurado, em 21 de abril de 2005, o Monumento Histórico no pátio do Quartel do Comando Geral, em Palmas, capital do mais novo Estado brasileiro”.

O primeiro Comandante-Geral da Polícia Militar do Tocantins foi o Coronel Francisco Osvaldo Mendes Mota, que exerceu o cargo no período de 1º de janeiro a 04 de julho de 1989. Sua gestão foi marcada por decisões visionárias que estabeleceram as bases para o desenvolvimento futuro da corporação, incluindo a autorização para a realização do primeiro concurso para a Polícia Feminina no estado, demonstrando uma perspectiva progressista em relação à inclusão de gênero na segurança pública tocaninense.

Conforme registros oficiais, a primeira turma de soldados concursada no Tocantins formou-se em 09 de novembro de 1989, com 122 militares (Tocantins, 2025). Contudo, a primeira turma de soldados femininas a ingressar na PMTO foi formada no estado de Goiás, em maio de 1989, antes mesmo da consolidação da estrutura administrativa do novo estado.



Esse marco inicial demonstra que a PMTO, desde sua concepção, incorporou a presença feminina como elemento constitutivo de sua identidade institucional, diferenciando-se de outras polícias militares brasileiras que implementaram a inclusão feminina de forma gradual e, muitas vezes, restritiva.

O conceito de empoderamento feminino, compreendido como um processo de conscientização, autonomia e transformação social que permite às mulheres romperem com estruturas de subordinação e assumirem posições de protagonismo em suas vidas e carreiras, encontra no contexto militar um campo de análise particularmente relevante. Segundo Sardenberg (2006, p. 102), “o empoderamento implica a conquista da liberdade, avanço e superação do estado de subordinação por parte daquele que se empodera”.

A teoria da quebra de paradigmas, desenvolvida por Kuhn (1998, p. 125), oferece um referencial teórico para compreender as transformações em curso nas instituições militares. Segundo o autor, “as revoluções paradigmáticas ocorrem quando as estruturas dominantes se mostram inadequadas para responder aos novos desafios e demandas”. No contexto da PMTO, a inserção e o empoderamento femininos podem ser compreendidos como elementos catalisadores de uma revolução paradigmática que questiona os fundamentos tradicionais da cultura militar.

A inserção da mulher na Polícia Militar brasileira teve seu marco inicial com a pioneira iniciativa de São Paulo ao instituir o Corpo de Policiamento Especial Feminino em 12 de maio de 1955, sendo o primeiro corpo policial feminino da América Latina. Inicialmente, conforme observa Palombo (1992, p. 30), “a construção do feminino enseja uma essencialização pautada na exclusão da ideia de força, de combate, de ação, de virilidade”, limitando a atuação feminina a funções específicas de atendimento a mulheres e crianças vítimas de violência e o policiamento escolar.

A partir da década de 1970, observou-se uma abertura gradual para o ingresso de mulheres em diversas Polícias Militares do país. Conforme destaca Schactae (2011, p. 19), “a partir da década de 1970, as diversas Polícias Militares existentes no país se abriram ao ingresso de mulheres, sendo o Paraná o segundo estado a criar grupamentos específicos para a incorporação de mulheres como policiais”.

O processo de expansão da participação feminina nas corporações policiais militares ganhou maior impulso na década de 1980, período caracterizado como o *boom* de ingresso de mulheres nas polícias. Até a década de 1990, conforme observam Lopes e Brasil (2010, p. 15), “a inserção feminina deu-se com a criação do Pelotão de Polícia Militar Feminina ou das Companhias Femininas, particularidade nas quais poucos estados diferem”.

Apesar dos avanços conquistados, persistem desafios significativos para o pleno empoderamento feminino nas corporações militares. Segundo Cappelle e Melo (2018, p. 18), “os obstáculos simbólicos à igualdade de gênero estão muito presentes no cotidiano policial, manifestando-se através de assédio moral e sexual, limitações no exercício do comando e questionamentos sobre a capacidade física e emocional das mulheres para o trabalho policial”.

A condição feminina no universo policial, sobretudo policial-militar, caracterizado principalmente pela hierarquização, enaltece a figura conhecida como "divisão sexual de gênero". Conforme observam Oliveira e Ferreira (2013, p. 135), “a participação feminina nas instituições policiais sempre suscitou discussões interessantes sobre as peculiaridades e os cenários nos quais há a necessidade de adequação”.

Desta maneira, a pergunta norteadora desta revisão é: Como o processo de empoderamento da policial militar feminina se manifesta e contribui para a quebra de paradigmas na estrutura hierárquica e na cultura organizacional da Polícia Militar do Tocantins?

Diante do exposto, pretende-se neste analisar o processo de empoderamento da mulher e a quebra de paradigmas na estrutura hierárquica e na cultura organizacional da Polícia Militar do Tocantins, identificando os avanços, desafios e impactos da presença feminina na corporação, com especial atenção às trajetórias de mulheres que alcançaram posições de liderança.

A relevância social e institucional desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como o empoderamento feminino se manifesta em um espaço fundamental para a manutenção da ordem e da segurança pública. Além disso, é essencial dar visibilidade às conquistas e desafios das mulheres que integram a PMTO, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas.

Contudo, é fundamental considerar que as Polícias Militares, conforme estabelece o artigo 144 da Constituição Federal de 1988, são forças auxiliares e reserva do Exército, o que adiciona uma dimensão complexa à discussão sobre empoderamento feminino nessas instituições. Essa característica constitucional suscita reflexões importantes sobre os limites e possibilidades do empoderamento feminino em contextos que transcendem a atividade de segurança pública cotidiana. Em situações excepcionais, como a declaração de estado de guerra, as Polícias Militares podem ser convocadas para exercer funções militares propriamente ditas, cenário que demanda análise cuidadosa sobre a aplicação dos princípios de igualdade de gênero. A ergonomia do trabalho militar em contextos de guerra apresenta desafios específicos que diferem substancialmente das atividades policiais rotineiras, exigindo reflexão sobre como conciliar o empoderamento feminino conquistado na esfera da segurança pública com as demandas físicas e operacionais de operações militares. Essa dualidade funcional das Polícias Militares representa um elemento crucial para compreender as nuances do empoderamento feminino nessas corporações, pois evidencia a necessidade de políticas que considerem tanto a igualdade de oportunidades na atividade policial quanto as especificidades das funções militares auxiliares.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia adotada para esta pesquisa foi a revisão bibliográfica de natureza qualitativa com foco em publicações dos últimos 10 anos (2015-2025). Essa abordagem foi escolhida por sua



capacidade de aprofundar o conhecimento sobre o tema por meio da análise crítica e sistemática da literatura acadêmica, documentos oficiais, legislação pertinente e relatos de experiências que abordam as relações de gênero nas forças policiais, o conceito de empoderamento feminino no ambiente militar e os desafios específicos enfrentados pelas policiais militares.

Segundo Martins (2004, p. 65), “a revisão bibliográfica consiste na análise e interpretação de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos oficiais”. Essa técnica permite a construção de um referencial teórico sólido, a identificação de lacunas no conhecimento existente e a contextualização do problema de pesquisa.

Para esta investigação, a revisão bibliográfica mostrou-se particularmente adequada considerando a necessidade de compreender as múltiplas dimensões do empoderamento feminino na PMTO a partir de diferentes perspectivas teóricas e empíricas.

O recorte temporal para a seleção das publicações foi de 2015 a 2025 e visa garantir a atualidade das informações e a relevância dos debates abordados.

Foram exploradas bases de dados e periódicos científicos reconhecidos nas áreas de segurança pública, sociologia, estudos de gênero e áreas afins. As principais bases consultadas incluíram SciELO (Scientific Electronic Library Online), Portal de Periódicos Capes, Google Scholar, repositórios institucionais de universidades brasileiras, além de fontes oficiais do Governo do Tocantins e da própria PMTO.

A busca por fontes foi abrangente e visou coletar o máximo de informações relevantes sobre a inserção, desafios, conquistas e empoderamento da mulher na Polícia Militar, com especial atenção ao contexto brasileiro e, mais especificamente, ao Estado do Tocantins. Os descritores utilizados nas buscas incluíram: “empoderamento feminino”, “polícia militar”, “gênero”, “mulheres”, “segurança pública”, “Tocantins”, “hierarquia militar”, “relações de gênero”, “quebra de paradigmas”, “liderança feminina”, “PMTO” em português e inglês.

Os critérios de seleção dos materiais foram baseados na relevância para o tema, qualidade acadêmica e impacto na discussão sobre o empoderamento feminino e as relações de gênero na segurança pública. Foram priorizados artigos publicados em periódicos indexados, teses e dissertações de programas de pós-graduação reconhecidos, documentos oficiais de órgãos governamentais, legislação específica sobre igualdade de gênero e segurança pública, além de notícias e reportagens de fontes confiáveis que documentam trajetórias específicas de mulheres na PMTO.

Conforme observa Martins (2004, p. 72), “a natureza qualitativa da pesquisa é fundamental para compreender as nuances e as percepções subjetivas envolvidas nos fenômenos sociais”. Isso é crucial para analisar como as policiais militares percebem sua própria agência, como negociam sua identidade profissional em um ambiente masculinizado e como suas presenças contribuem para transformar as relações de gênero na Instituição.

A análise dos dados coletados seguiu uma abordagem interpretativa, buscando identificar padrões, tendências e contradições na literatura sobre o tema.

Os materiais foram organizados em categorias temáticas que permitiram uma compreensão sistemática dos diferentes aspectos do empoderamento feminino na PMTO, incluindo: contexto histórico da criação da PMTO e inserção feminina, teorias de empoderamento feminino e sua aplicação no contexto militar, relações de gênero e poder nas instituições policiais militares, barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres policiais, estratégias de superação e conquistas alcançadas, trajetórias de mulheres em posições de liderança na PMTO e perspectivas futuras para a igualdade de gênero na segurança pública.

É importante destacar que esta pesquisa reconhece as limitações inerentes à metodologia de revisão bibliográfica, especialmente no que se refere à escassez de estudos específicos sobre a PMTO e à predominância de pesquisas realizadas em outros estados brasileiros. Conforme identificado por Silva *et al.* (2024, p. 8), “existe uma importante lacuna nas publicações indexadas sobre análise de gênero em contexto militar no Brasil”, o que reforça a relevância e a necessidade de estudos como este.

Para superar essas limitações, a pesquisa buscou estabelecer conexões entre os achados da literatura nacional e internacional, adaptando os conceitos e teorias para o contexto específico da PMTO. Além disso, foram consultados documentos oficiais da própria instituição, notícias governamentais e reportagens jornalísticas que documentam marcos históricos e trajetórias específicas de mulheres na corporação tocantinense, quando disponíveis, para complementar as informações obtidas na literatura acadêmica.

A triangulação de fontes, combinando literatura acadêmica, documentos oficiais e fontes jornalísticas confiáveis, permitiu uma visão mais abrangente e contextualizada do fenômeno estudado, contribuindo para a construção de um panorama mais completo sobre o empoderamento feminino na PMTO e suas implicações para a transformação da cultura organizacional da instituição.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS AVANÇOS E DESAFIOS SOBRE A INSERÇÃO DAS MULHERES NAS POLÍCIAS MILITARES

A luta travada pelas mulheres para que conseguissem espaço e reconhecimento na sociedade, pelo menos na ocidental, foi longa e árdua. A conquista de direitos iguais aos dos homens, como o de votar e o de emprego, por exemplo, foi realizada mediante décadas de reivindicações e lutas políticas. Nesse contexto, o movimento feminista teve um papel fundamental, a partir de seu surgimento, na França, em 1789 (Gurgel, 2010).

Desde as primeiras décadas do século XIX, havia mulheres realizando atividades em prisões, como é o caso das matronas do grupo protestante Quaker. As matronas não tinham poder de



polícia, além de não postularem o uso de qualquer tipo de armamento ou uniforme, mas atuavam dentro das prisões femininas estabelecendo regras, organizando as rotinas e fazendo pregações religiosas (Vazquez *et al.*, 2020).

Ao longo do século XX, conforme ainda menciona Vazquez *et al.* (2020), iniciou-se o fim do monopólio de homens no fazer a guerra possibilitando a entrada paulatina de mulheres nas Forças Armadas e também nas Forças Policiais com o status de militares.

A participação feminina em contextos militares durante conflitos armados apresenta precedentes históricos significativos que merecem consideração. Durante a Segunda Guerra Mundial, mulheres de diversos países assumiram funções militares, desde serviços de apoio até combate direto, demonstrando capacidade operacional em cenários de guerra. Na União Soviética, mais de 800.000 mulheres serviram nas forças armadas, incluindo pilotos de caça, atiradores de elite e comandantes de unidades. Nos Estados Unidos, o *Women's Army Corps* (WAC) mobilizou mais de 150.000 mulheres para funções militares não combatentes, liberando homens para o front. Estes exemplos históricos evidenciam que a participação feminina em atividades militares, mesmo em contextos de guerra, não é um fenômeno contemporâneo, mas possui raízes históricas que demonstram a capacidade adaptativa das mulheres a diferentes demandas operacionais. Conforme observa Vazquez *et al.* (2020), a evolução da participação feminina nas forças militares reflete transformações sociais mais amplas sobre os papéis de gênero e as capacidades femininas em contextos tradicionalmente masculinos.

3.1 O contexto brasileiro da inserção feminina

No Brasil, a inclusão das mulheres nas Polícias Militares foi iniciada na década de 1950, sendo vista como uma estratégia de modernização de uma instituição eminentemente autoritária. Segundo Moreira (2009, p. 1), “essa corporação era responsável pelas atividades de policiamento ostensivo em um regime autoritário, como forças auxiliares e reservas do Exército, situação que se manteve na nova ordem constitucional”.

O estado de São Paulo foi pioneiro na inclusão de mulheres na Polícia Militar, a partir da criação, em 12 de maio de 1955, do Corpo de Policiamento Especial Feminino, constituindo o primeiro corpo policial feminino da América Latina.

Conforme destaca Schactae (2011, p. 19), “a partir da década de 1970, as diversas Polícias Militares existentes no país se abriram ao ingresso de mulheres, sendo o Paraná o segundo estado a criar grupamentos específicos para a incorporação de mulheres como policiais”.

3.2 A evolução da participação feminina nas polícias militares

A década de 1980 marcou um período de expansão significativa caracterizado como o *boom* de ingresso de mulheres nas polícias brasileiras. Esse período coincidiu com movimentos sociais mais

amplos de luta pelos direitos das mulheres e pela igualdade de gênero, que influenciaram as transformações nas instituições públicas, incluindo as forças de segurança.

Segundo Lopes e Brasil (2010, p. 15), “até a década de 1990, a inserção feminina deu-se com a criação do Pelotão de Polícia Militar Feminina ou das Companhias Femininas, particularidade nas quais poucos estados diferem”. Ou seja, a Polícia Militar abria-se à mulher, mas não de forma plena, e sim circunscrivendo o seu âmbito de atuação a um espaço específico.

A unificação dos quadros, implementada em diferentes estados, constituiu um avanço formal crucial e permitiu que mulheres concorressem em igualdade de condições aos postos hierárquicos mais elevados. No caso específico da PMTO, essa unificação ocorreu em 1996, representando um marco fundamental para a igualdade de oportunidades na corporação.

3.3 Impacto social e transformações na segurança pública

A presença feminina na Polícia Militar tem um impacto direto na sociedade. Estudos indicam que policiais mulheres tendem a atuar com mais empatia e diálogo, contribuindo para uma abordagem mais humanizada da segurança pública. Especialistas em segurança pública apontam vantagens na participação feminina nas forças policiais, tais como menor frequência de uso da força e maior capacidade de mediação de conflitos. Segundo Soldani (2024, p. 15) a inclusão e promoção das mulheres nas forças policiais são essenciais para a construção de uma segurança pública mais justa, eficiente e humanizada.

A presença de mais mulheres em postos de liderança pode contribuir para reduzir a letalidade policial e trazer uma perspectiva diferenciada para as estratégias de segurança pública. Neste contexto de transformações e desafios, a análise específica da PMTO torna-se fundamental para compreender como esses processos se manifestam em uma corporação que, desde sua criação em 1989, tem vivenciado a presença feminina e testemunhado marcos históricos importantes na trajetória de empoderamento das mulheres policiais militares.

A PMTO apresenta características únicas em relação à inserção feminina, tendo incorporado mulheres em seus quadros desde os primeiros anos de funcionamento, diferenciando-se de outras corporações que implementaram essa inclusão de forma gradual e restritiva. Essa particularidade histórica criou um ambiente institucional mais favorável ao desenvolvimento de lideranças femininas e à quebra de paradigmas tradicionais da cultura militar.

4. EMPODERAMENTO FEMININO NA PMTO: TRAJETÓRIAS PIONEIRAS E QUEBRA DE PARADIGMAS

4.1 A unificação dos quadros como marco transformador



A unificação dos quadros masculinos e femininos na PMTO, ocorrida em 1996, representou um avanço crucial para a igualdade de oportunidades. Antes as mulheres ficavam restritas a quadros separados e limitadas ao posto máximo de capitão. A partir de 1996, passaram a ter as mesmas oportunidades de ascensão hierárquica que seus colegas masculinos, podendo concorrer a todos os postos da carreira militar. Esse marco institucional criou as condições necessárias para que, nas décadas seguintes, mulheres pudessem alcançar posições de comando e liderança que antes eram impensáveis. Isso precedeu movimentos similares em outras Polícias Militares brasileiras, demonstrando o caráter visionário da gestão tocantinense em relação à igualdade de gênero. As militares estaduais buscaram equidade e isonomia com os homens da sua categoria.

Atualmente, ainda que em bem menor número, ocupam postos e graduações de soldado a coronel nas mais diversas regiões do estado e compõem quadros operacionais, na área da saúde, em batalhões, unidades especializadas e serviço administrativo. Seguem exemplos que mencionam mulheres pioneiras que foram incluídas em atividades e funções que até então eram de exclusividade masculina, o que denota interesse e valorização da instituição PMTO sobre o tema:

Coronel Alaídes Pereira Machado: ela representa um marco histórico ao se tornar a primeira mulher a ocupar uma função de alto comando. Em novembro de 2020, ela assumiu a função de subchefe do Estado-Maior da Polícia Militar, sendo a terceira na hierarquia.

Coronel Wélere Gomes Barbosa: atualmente é Diretora de Gestão de Pessoal da PMTO. Foi Diretora de Ensino e Pesquisa e é um exemplo de como as mulheres na PMTO conseguem conciliar a carreira militar com a maternidade, enfrentando os desafios da jornada dupla. Sua trajetória é emblemática dos desafios das policiais militares que são mães, demonstrando que é possível alcançar posições de liderança mesmo com demandas da maternidade. Seu exemplo serve de inspiração para outras da corporação que buscam equilibrar vida profissional e familiar.

Coronel Lourdes Cristina Coelho Rodrigues: Primeira Comandante do CPC: representa outro marco histórico ao se tornar a primeira mulher a assumir o Comando de Policiamento da Capital (CPC). Ela lidera uma das unidades mais estratégicas. O CPC é uma unidade de extrema importância, pois coordena as atividades de policiamento ostensivo na região metropolitana de Palmas. Sua atuação tem sido marcada pela operacionalização e pela implementação de estratégias inovadoras de policiamento ostensivo e preventivo.

Tenente-Coronel Marlene Alves Borges Machado: Primeira Comandante do 1º Batalhão e atual Comandante do 5º Batalhão: ocupa uma posição de destaque na história por ter sido a primeira mulher a comandar um batalhão da corporação. Em março de 2021, quando ainda era Major, ela assumiu o comando do 1º Batalhão da Polícia Militar, tornando-se a primeira mulher a comandar uma unidade da Capital, quebrando uma barreira histórica. Atualmente, comanda o 5º Batalhão da Polícia Militar, demonstrando a continuidade de sua trajetória de liderança e o reconhecimento de sua competência técnica e capacidade.

Tenente-Coronel Sueli Ferreira dos Santos: Pioneira no BPMRED: marcou a história da PMTO ao se tornar a primeira mulher a assumir o comando do Batalhão de Polícia Militar Rodoviário Estadual (BPMRED). Sua gestão à frente dessa unidade especializada demonstrou a capacidade feminina de liderança em áreas técnicas específicas da atividade policial militar. O BPMRED é uma unidade especializada responsável pelo policiamento rodoviário estadual, exigindo conhecimentos técnicos específicos e capacidade de coordenação de operações complexas. A nomeação da Tenente-Coronel Sueli para comandar essa unidade quebrou mais uma barreira na PMTO, demonstrando que as mulheres podem liderar eficazmente unidades especializadas.

Major Flávia Roberta Pereira de Oliveira: Coordenadora da Patrulha Maria da Penha: ocupa uma posição de destaque como coordenadora estadual da Patrulha Maria da Penha no Tocantins, programa especializado no enfrentamento à violência contra a mulher. Sua atuação nessa função representa a convergência entre liderança feminina e políticas públicas de proteção às mulheres. A Major Roberta tem liderado ações educativas e preventivas, como a distribuição de materiais informativos e a realização de campanhas de conscientização. Seu trabalho envolve articulação com diversos órgãos, incluindo o Ministério Público do Tocantins, demonstrando sua capacidade de liderança interinstitucional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Panorama nacional da participação feminina nas polícias militares

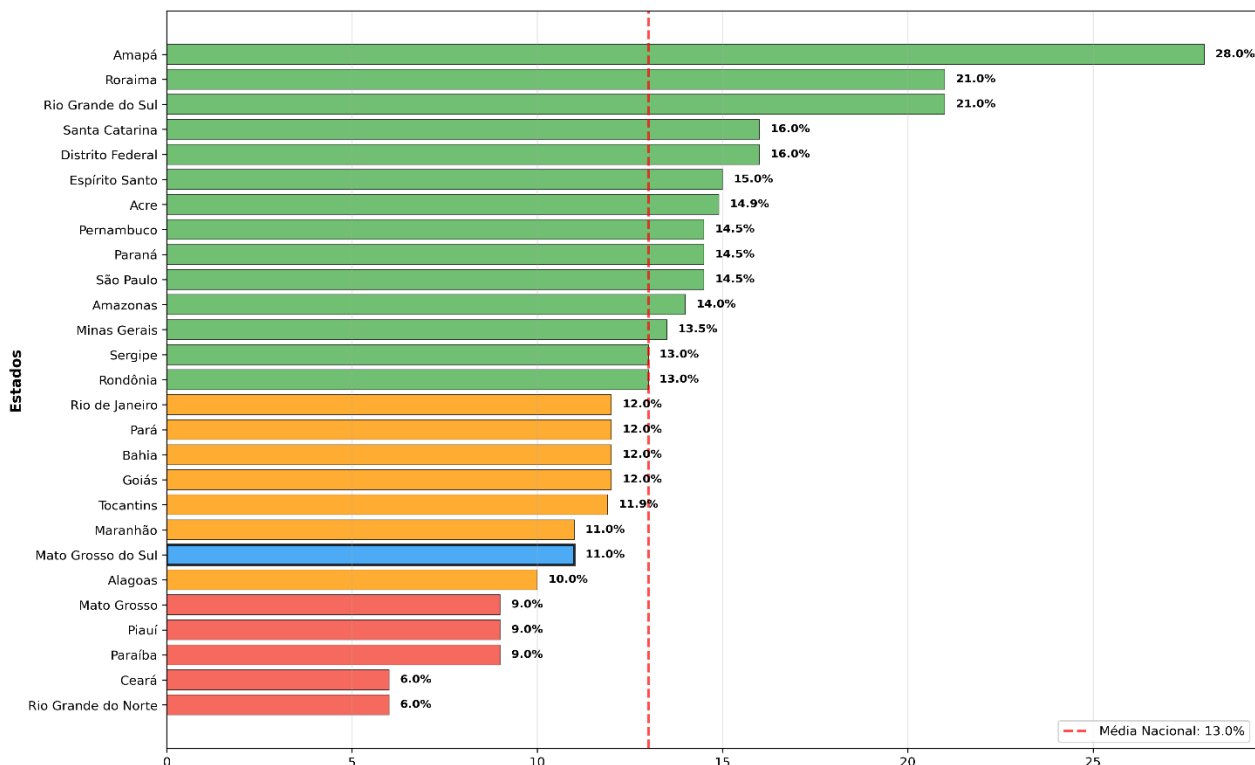
Apesar dos avanços conquistados, persistem desafios significativos para o pleno empoderamento feminino nas corporações militares. A condição feminina no universo policial, sobretudo policial-militar, caracterizado principalmente pela hierarquização, enaltece a figura conhecida como "divisão sexual de gênero".

Para Oliveira e Ferreira (2013, p. 135), “a participação feminina nas instituições policiais sempre suscitou discussões interessantes sobre as peculiaridades e os cenários nos quais há a necessidade de adequação”. Segundo Silva *et al.* (2018, p. 85), “a divisão sexual do trabalho na esfera da segurança pública acaba por merecer contornos bastante peculiares”. Os obstáculos simbólicos à igualdade de gênero estão muito presentes no cotidiano policial, manifestando-se através de assédio moral e sexual, limitações no exercício do comando e questionamentos sobre a capacidade física e emocional das mulheres para o trabalho policial.

Assim a análise detalhada dos dados nacionais revela disparidades significativas entre os estados, conforme demonstrado no Gráfico 1. Os dados evidenciam que, apesar do crescimento da participação feminina, ainda existe uma significativa variação regional que reflete diferentes estágios de desenvolvimento das políticas de inclusão de gênero nas corporações estaduais.



Gráfico 1 – Representação feminina nas polícias militares por estado (%) Brasil – 2024



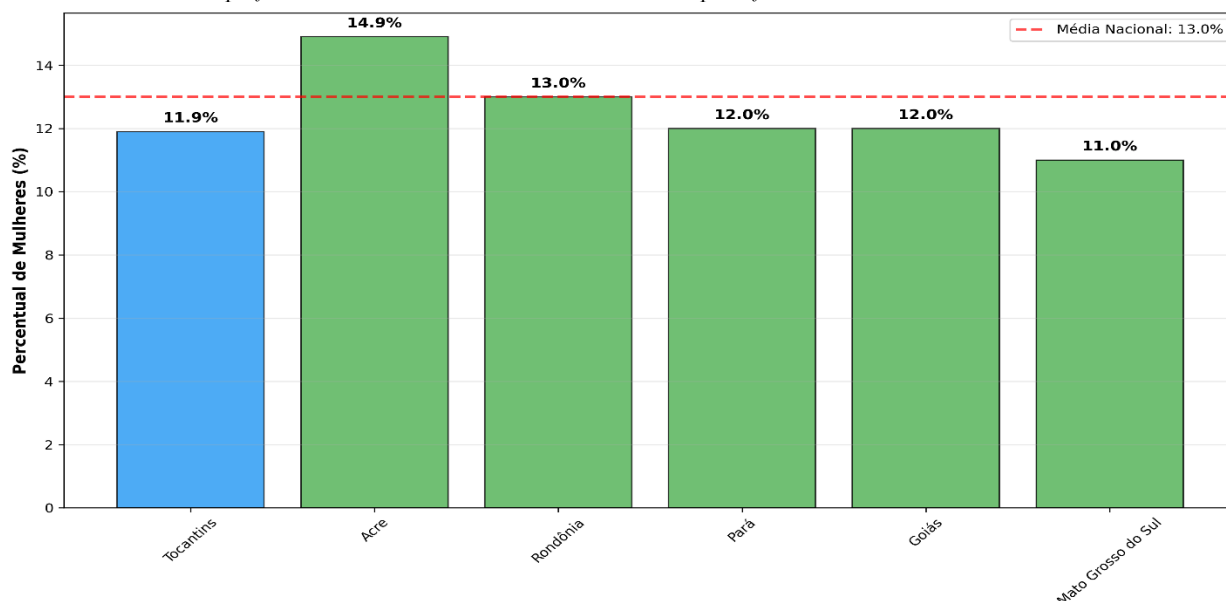
Fonte: Raio X das Forças de Segurança Pública – Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2024).

Os estados que se destacam positivamente são Amapá (28%), Roraima (21%) e Rio Grande do Sul (21%), demonstrando que tanto os da região Norte quanto um do Sul lideram os indicadores de inclusão feminina. Os percentuais mais baixos estão concentrados principalmente na região Nordeste, com destaque para Ceará (6%), Rio Grande do Norte (6%), Mato Grosso (9%), Paraíba (9%) e Piauí (9%) (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024).

Neste contexto nacional, o Tocantins apresenta um percentual de 11,9% de participação feminina, posicionando-se ligeiramente abaixo da média nacional de 13%. Dados da Diretoria de Pessoal do Comando-Geral mostram que há um total de 4.149 policiais militares na ativa em todo o Estado. Desse total, 495 policiais são mulheres (entre praças e oficiais), o que representa um percentual de 11,9% da figura feminina na Corporação (Governo do Tocantins, 2011).

5.2 Comparação com estados de características similares

O Gráfico 2 apresenta a comparação entre Tocantins e os estados com características demográficas, econômicas e sociais parecidas, permitindo uma análise mais específica do posicionamento tocantinense.

Gráfico 2 – Participação feminina na PM Tocantins em comparação com estados de características similares


Fonte: Raio X das Forças de Segurança Pública – Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2024).

Entre os estados comparados, o Acre apresenta o melhor desempenho (14,9%), superando a média nacional e demonstrando que estados da região Norte podem alcançar indicadores superiores. Rondônia (13,0%) posiciona-se exatamente na média nacional, enquanto Pará (12,0%), Goiás (12,0%) e Mato Grosso do Sul (11,0%) apresentam indicadores similares ao Tocantins.

Essa análise revela que o Tocantins não está isolado em sua posição, mas integra um grupo de estados com potencial de crescimento similar.

5.3 Marcos históricos e trajetórias de liderança na pmto

A análise das trajetórias de liderança feminina na PMTO revela um processo progressivo de quebra de paradigmas hierárquicos. O Quadro 1 apresenta os principais marcos históricos identificados na pesquisa, organizados cronologicamente para evidenciar a evolução do empoderamento feminino na corporação.

Quadro 1 – Principais marcos históricos da evolução do empoderamento feminino

Ano	Marco Histórico	Âmbito	Impacto
1955	Criação do Corpo de Policiamento Especial Feminino em SP	Nacional	Primeiro corpo policial feminino da América Latina
1970	Expansão para outras Polícias Militares	Nacional	Paraná como segundo estado
1980	"Boom" de ingresso feminino nas polícias	Nacional	Expansão significativa da participação
1989	Criação da PMTO com inclusão feminina	PMTO	Incorporação desde a fundação
1996	Unificação dos quadros na PMTO	PMTO	Igualdade de oportunidades de ascensão
2020	Cel. Aláides assume alto comando	PMTO	Primeira mulher na tríade de comando
2021	Maj. Marlene comanda 1º Batalhão	PMTO	Primeira mulher a comandar batalhão
2024	Senado proíbe discriminação de gênero	Nacional	Marco legal contra discriminação
2025	STF derruba restrições em concursos	Nacional	100% das vagas acessíveis às mulheres

Fonte: Dados dos autores com base na pesquisa bibliográfica e documental (2025).



Os resultados evidenciam uma progressão temporal de 32 anos (1989-2021) entre a criação da PMTO e o primeiro comando feminino de batalhão. Esse período revela um processo gradual, mas consistente, de empoderamento feminino. A unificação dos quadros em 1996 emerge como marco fundamental, criando as condições estruturais necessárias para os avanços subsequentes.

Os resultados obtidos respondem diretamente à problemática central desta pesquisa sobre como o empoderamento feminino se manifesta na estrutura hierárquica da PMTO. A análise comparativa nacional situa o Tocantins em uma posição intermediária que, embora abaixo da média nacional, demonstra potencial de crescimento significativo.

A disparidade regional identificada corrobora os achados de Schactae (2011), que destacou as diferenças na implementação de políticas de inclusão feminina entre as Polícias Militares brasileiras. O posicionamento da região Norte como segunda colocada nacional contradiz estereótipos sobre desenvolvimento de políticas de gênero em regiões menos urbanizadas, alinhando-se com os estudos de Lopes e Brasil (2010) sobre a diversidade de contextos na inserção feminina policial.

O processo de empoderamento identificado na PMTO manifesta-se através de três dimensões principais: estrutural (unificação dos quadros), simbólica (quebra de paradigmas hierárquicos) e operacional (comando efetivo de unidades). Essa tipologia amplia o conceito de empoderamento proposto por Sardenberg (2006), aplicando-o especificamente ao Policial Militar.

A comparação com estados similares revela que o Tocantins não enfrenta desafios únicos, mas integra um grupo de estados com características e resultados similares. Essa constatação sugere que estratégias exitosas implementadas no Acre, que apresenta o melhor desempenho do grupo (14,9%), podem ser adaptadas ao contexto tocantinense.

Os marcos históricos identificados demonstram que o empoderamento feminino na PMTO não resulta de eventos isolados, mas de um processo institucional consistente. A progressão temporal evidencia que transformações estruturais (unificação dos quadros) precedem conquistas individuais (comandos femininos), confirmando a importância de políticas institucionais para o empoderamento efetivo.

A análise revela ainda que o empoderamento feminino na PMTO contribui para a reconfiguração da cultura organizacional, conforme proposto por Kuhn (1998) em sua teoria sobre mudanças paradigmáticas. As trajetórias de liderança identificadas funcionam como catalisadoras de transformações mais amplas na percepção sobre capacidades e papéis femininos na segurança pública.

Assim, os resultados indicam que, apesar dos avanços conquistados, persistem desafios para o pleno empoderamento feminino na PMTO. A posição abaixo da média nacional sugere necessidade de políticas mais efetivas, que devem incluir: implementação de programas de mentoria e desenvolvimento de liderança especificamente voltados para policiais militares femininas; criação de metas quantitativas para participação feminina em posições de comando, seguindo o exemplo de

estados como Acre e Amapá; estabelecimento de protocolos rigorosos de combate ao assédio moral e sexual, com canais de denúncia independentes e investigações imparciais; desenvolvimento de políticas de conciliação trabalho-família, incluindo creches institucionais, horários flexíveis para mães lactantes e licenças parentais estendidas; implementação de treinamentos obrigatórios sobre igualdade de gênero para todo o efetivo, especialmente para posições de liderança; criação de comitês de gênero com representação feminina para monitoramento contínuo das políticas de inclusão; estabelecimento de parcerias com universidades para pesquisas sobre gênero na segurança pública; e desenvolvimento de campanhas de conscientização sobre a importância da diversidade de gênero para a eficácia policial. Essas políticas efetivas devem ser implementadas de forma sistemática e monitoradas através de indicadores específicos, garantindo que o Tocantins possa alcançar e superar a média nacional de participação feminina nas Polícias Militares.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o processo de empoderamento da mulher e a quebra de paradigmas na estrutura hierárquica da Polícia Militar do Tocantins, revelando um cenário de transformações significativas, conquistas históricas e desafios persistentes. A pesquisa demonstrou que a PMTO tem vivenciado um processo gradual, mas consistente, de inclusão e empoderamento feminino marcado por marcos históricos importantes e pela emergência de lideranças femininas em posições estratégicas.

Os resultados indicam que, desde a criação da PMTO em 1989 e especialmente após a unificação dos quadros em 1996, as mulheres têm conquistado espaços crescentes na corporação. As trajetórias analisadas das Coronel Alaídes Pereira Machado, Coronel Wélere Gomes Barbosa, Coronel Lourdes Cristina Coelho Rodrigues, Tenente-Coronel Marlene Alves Borges Machado, Tenente-Coronel Sueli Ferreira dos Santos e Major Flávia Roberta Pereira de Oliveira e demonstram que o empoderamento feminino na PMTO é uma realidade multifacetada, abrangendo diferentes áreas de atuação e níveis hierárquicos.

A análise comparativa com outras Polícias Militares brasileiras revela que, embora a participação feminina ainda seja minoritária nacionalmente (12,3% em média), existem variações significativas entre os estados, com alguns alcançando índices superiores a 25%. Esses dados sugerem que políticas institucionais específicas e culturas organizacionais mais inclusivas podem acelerar o processo de empoderamento feminino.

As estratégias de superação identificadas nas trajetórias das lideranças femininas da PMTO incluem a busca pela excelência na formação acadêmica, a diversificação de experiências profissionais, a liderança pelo exemplo e a consciência do papel representativo. Isso tem se mostrado eficaz para quebrar barreiras culturais e estruturais, estabelecendo precedentes importantes para futuras gerações.



O impacto dessas lideranças na cultura organizacional da PMTO é evidente em múltiplas dimensões: hierárquica, com a quebra do "teto de vidro"; operacional, com a demonstração da eficácia da liderança feminina; e social, com a contribuição para uma segurança pública mais humanizada e representativa da sociedade.

Contudo persistem desafios significativos que demandam atenção institucional contínua. Conforme observado por Cappelle e Melo (2018, p. 18), "os obstáculos simbólicos à igualdade de gênero, manifestados através de estereótipos, questionamentos sobre capacidade e resistências culturais, ainda estão presentes no cotidiano policial". A necessidade de conciliar carreira e maternidade, exemplificada pela trajetória da Coronel Wellere, representa um desafio adicional que requer políticas de apoio específicas. Essas políticas devem incluir: criação de creches institucionais nos principais quartéis e unidades da PMTO, garantindo que as policiais militares mães tenham acesso a cuidados infantis de qualidade próximos ao local de trabalho; implementação de horários flexíveis para mães lactantes, permitindo intervalos adequados para amamentação e cuidados com recém-nascidos; extensão das licenças maternidade além do mínimo legal, reconhecendo as demandas específicas da carreira militar; criação de salas de apoio à amamentação em todas as unidades da PMTO, equipadas adequadamente para garantir privacidade e higiene; estabelecimento de programas de apoio psicológico especializado para policiais militares que enfrentam os desafios da dupla jornada; desenvolvimento de políticas de transferência prioritária para policiais militares mães, permitindo que permaneçam próximas às suas famílias; criação de redes de apoio entre policiais militares mães, facilitando a troca de experiências e suporte mútuo; implementação de programas de mentoria específicos para mulheres que buscam equilibrar carreira e maternidade; estabelecimento de parcerias com instituições de ensino para oferecer educação infantil de qualidade aos filhos das policiais militares; e criação de auxílio-creche diferenciado para policiais militares, reconhecendo as especificidades dos horários e escalas de trabalho. Essas políticas de apoio específicas são fundamentais para garantir que a maternidade não represente um obstáculo ao desenvolvimento profissional das policiais militares, permitindo que talentos femininos sejam plenamente aproveitados pela instituição.

Os avanços legais recentes, como a decisão do STF que derrubou restrições para mulheres em concursos da polícia militar e a aprovação pelo Senado de proposta que proíbe discriminação de gênero, criam um ambiente mais favorável para a continuidade do processo de empoderamento feminino. Esses marcos legais, combinados com os precedentes estabelecidos pelas lideranças da PMTO, sugerem perspectivas promissoras para o futuro.

A pesquisa evidencia que o empoderamento feminino na PMTO não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia de fortalecimento institucional. A diversidade de perspectivas, a humanização da segurança pública e a maior representatividade social contribuem para uma corporação mais eficaz e legitimada perante à sociedade.

Para a consolidação e ampliação desse processo, recomenda-se: a implementação de políticas institucionais específicas de promoção da igualdade de gênero; o desenvolvimento de programas de mentoria para policiais militares femininas; a criação de mecanismos de apoio à

conciliação entre carreira e maternidade; a realização de campanhas de conscientização sobre a importância da diversidade na segurança pública; e o monitoramento contínuo dos indicadores de participação e ascensão feminina na corporação.

O estudo das trajetórias pioneiras na PMTO oferece lições valiosas para outras Polícias Militares brasileiras, demonstrando que a quebra de paradigmas é possível quando há vontade institucional, políticas adequadas e o reconhecimento do mérito independentemente do gênero. As mulheres da PMTO que alcançaram posições de liderança não apenas transformaram suas próprias trajetórias, mas também abriram caminhos para que outras mulheres possam sonhar e alcançar posições de comando na segurança pública.

Finalmente, este estudo contribui para o preenchimento de uma lacuna importante na literatura acadêmica sobre gênero e segurança pública, especificamente no contexto da PMTO. As análises e dados apresentados podem servir como base para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de políticas públicas mais inclusivas e efetivas. O empoderamento feminino na PMTO representa não apenas uma conquista das mulheres policiais militares, mas um avanço para toda a sociedade tocantinense, que se beneficia de uma segurança pública mais diversa, humanizada e representativa.



REFERÊNCIAS

BARROS, L. Polícia Militar tem primeira mulher a assumir função de alto comando na instituição. **Governo do Tocantins**, 24 nov. 2020. Disponível em: <https://www.to.gov.br/noticias/policia-militar-tem-primeira-mulher-a-assumir-funcao-de-alto-comando-na-instituicao/7au2de38h5do>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Liderança feminina na segurança pública é tema de seminário no MJSP**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/lideranca-feminina-na-seguranca-publica-e-tema-de-seminario-no-mjsp>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp). **Diagnóstico da participação feminina na segurança pública**. Brasília: 2013.

BRASIL. Senado Federal. **Aprovada proposta que proíbe discriminação de gênero em concursos de polícias e bombeiros**. 2024. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2024/12/10/aprovada-proposta-que-proibe-discriminacao-de-genero-em-concursos-de-policias-e-bombeiros>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, p. 1-29, 2018.

COSTA, F. Índice de mulheres na PM de Goiás sobe de 8% para 10% em cinco anos. 2024. **Mais Goiás**, Goiânia, 01 nov. 2024. Disponível em: <https://www.maisgoias.com.br/cidades/policia-militar-de-goias-e-composta-por-101-de-mulheres-diz-ibge/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

GURGEL, T. Feminismo e luta de classe: história, movimento e desafios teórico-políticos do feminismo na contemporaneidade. *In: Fazendo Gênero 9* Diásporas, Diversidades, Deslocamentos, 2010, Florianópolis. **Anais Eletrônicos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: https://www.fg2010.wvc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1277667680_ARQUIVO_Feminismo_elutadeclassa.pdf. Acesso em: 27 jul. 2025.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LOPES, R. S.; BRASIL, G. M. A inserção da mulher na Polícia Militar: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 4, n. 7, p. 14-28, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, R. A. A inserção da mulher na Polícia Militar brasileira. **Revista de Segurança Pública**, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2009.

OLIVEIRA, A. C.; FERREIRA, M. L. Divisão sexual de gênero nas instituições policiais militares. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 47, p. 125-142, 2013.

PALOMBO, S. R. **Polícia Militar Feminina: uma análise da inserção da mulher na corporação**. São Paulo: Editora Universitária, 1992.

PEREIRA, I. Amapá teve a maior participação feminina na PM em 2023 do país, segundo IBGE. **G1 Amapá**, 04 nov. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2024/11/04/amapa-teve-a-maior-participacao-feminina-na-pm-em-2023-do-pais-segundo-ibge.ghtml>. Acesso em: 27 jul. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp). **Dia da Policial Militar Feminina exalta conquistas e promove reflexão sobre igualdade na corporação**. 12 mai. 2025. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?12/05/2025/dia-da-policial-militar-feminina-exalta-conquistas-e-promove-reflexao-sobre-igualdade-na-corporacao>. Acesso em: 27 jul. 2025.

SARDENBERG, C. M. B. Conceituando "empoderamento" na perspectiva feminista. *In: Seminário Internacional: Trilhas do Empoderamento de Mulheres, Projeto Tempo*, 1, 5-10 jun. 2006, Salvador.

SCHACTAE, A. M. **Farda e batom, arma e saia: a construção da polícia militar Feminina no paraná (1977-2000)**. 2011. 282 f. Dissertação (Mestrado) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SILVA, A. B. et al. Análise de gênero em contexto militar no Brasil: lacunas e perspectivas. **Revista de Estudos de Gênero**, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2024.

SILVA, M. A. et al. Divisão sexual do trabalho na segurança pública: desafios e perspectivas. **Cadernos de Segurança Pública**, v. 10, n. 1, p. 78-95, 2018.

SOLDANI, R. Associação Nacional dos Agentes de Polícia do Ministério Público (Agempu). **A Importância das Mulheres nas Forças Policiais**. 17 set. 2024. Disponível em: <https://agempu.org.br/noticias/a-importancia-das-mulheres-nas-forcas-policiais-foco-na-seguranca-publica-municipal/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

TOCANTINS (Estado). **Histórico**. 2025. Disponível em: <https://www.to.gov.br/pm/historico/2fm6p5r59qzo>. Acesso em: 27 jul. 2025.

TOCANTINS (Estado). Polícia Militar do Estado do Tocantins. **Major Marlene é a primeira mulher a comandar o 1º Batalhão da Polícia Militar do Tocantins**. 25 mar. 2021. Disponível em: <https://www.to.gov.br/pm/noticias/major-marlene-e-a-primeira-mulher-a-comandar-o-1o-batalhao-da-policia-militar-do-tocantins/606f1axuniz2>. Acesso em: 27 jul. 2025.

TOCANTINS. Ministério Público do Tocantins. **Enfrentamento da violência contra a mulher é tema de encontro entre MPTO e PMTO**. 11 jun. 2025. Disponível em: <https://staging.mpto.mp.br/porta1/2025/06/11/enfrentamento-da-violencia-contra-a-mulher-e-tema-de-encontro-entre-mpto-e-pmto>. Acesso em: 27 jul. 2025.

TOCANTINS. Secretaria de Comunicação. **Projeto da Polícia Militar do Tocantins é destaque em encontro nacional de patrulhas Maria da Penha na Bahia**. 2024. Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/projeto-da-policia-militar-do-tocantins-e-destaque-em-encontro-nacional-de-patrulhas-maria-da-penha-na-bahia/2ovkpnmbstlv>. Acesso em: 27 jul. 2025.

VAZQUEZ, B. T. *et al.* Mulheres policiais: desafios e conquistas na segurança pública. **Revista de Estudos Policiais**, v. 6, n. 2, p. 45-68, 2020.