

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) LUCIANA PELLEGRINO DO NASCIMENTO

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL:
O FUTURO DAS MULHERES EM POSIÇÕES DE LÍDERES ESTRATÉGICAS

Rio de Janeiro

2022

CC (T) LUCIANA PELLEGRINO DO NASCIMENTO

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL:
O FUTURO DAS MULHERES EM POSIÇÕES DE LÍDERES ESTRATÉGICAS

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CF (FN) Eduardo Cruz Galvão

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2022

Dedico este trabalho aos meus filhos Luan e Yasmin, razão da minha vida. Sem vocês eu não seria capaz de continuar e superar os desafios.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento a Deus, por me abençoar com seus milagres.

A minha mãe Marlene, que já se encontra em outra dimensão, agradeço seus ensinamentos e por ter me dado força para seguir em frente.

RESUMO

Embora a sociedade apresente um discurso de ascensão da mulher, enaltecendo sua conquista, essa manifestação torna-se vulnerável quando analisada sob a ótica do fenômeno “Teto de Vidro”. No entanto, em oposição a esse fenômeno, encontra-se a inserção das mulheres na Marinha, fato esse que a tornou pioneira das três forças no Brasil com a criação do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha em 1980. Essas militares estão se distinguindo em posições de direção, o que implica uma quebra do estereótipo de que a mulher é o “sexo frágil”. Sendo assim, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: “A capacidade de influenciar e inspirar os subordinados da Marinha do Brasil é uma questão de gênero?”. Os objetivos são descrever as transformações que a Marinha vem realizando na carreira das militares, com o propósito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres em todos os segmentos; relacionar lideranças femininas brasileiras a partir do século XIX, e a importância dessas lideranças como exemplos históricos e atuais; e examinar se as militares da Marinha se enquadram no fenômeno “Teto de Vidro”. Para tanto, foram utilizados como método a pesquisa bibliográfica e descritiva, bem como foi aplicado um questionário, a fim de verificar a aceitabilidade e o reconhecimento das militares em funções de liderança, hoje e em futuro próximo. Como resultado, conclui-se que apesar dos respondentes acreditarem que o fenômeno “Teto de Vidro” atinge a carreira da mulher na Marinha do Brasil, com base em seus comentários, na esfera da Marinha, tanto homens como mulheres, concorre em igualdade de condições, e com base na meritocracia, aos cargos e posições atinentes a ambos os gêneros. Nesses 42 anos da presença militar feminina na Marinha, paulatinamente, essas mulheres vêm conquistando posições de direção, comando e chefia.

Palavras-chave: Mulher. Militar. Motivação. Liderança estratégica.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Auxiliar da Armada
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
ANVFEB	Associação Nacional dos Veteranos da Força Expedicionária Brasileira
CA	Corpo da Armada
CAFRM	Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha
CAM	Corpo Auxiliar da Marinha
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CEM	Corpo de Engenheiros da Marinha
CF	Capitão de Fragata
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CFOAV	Curso de Formação de Oficiais Aviadores
CFOInt	Curso de Formação de Oficiais Intendentes
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CML	Comando Militar do Leste
CN	Colégio Naval
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPFN	Corpo de Praças de Fuzileiros Navais
CSM	Corpo de Saúde da Marinha
EN	Escola Naval
ERH	Escola das Relações Humanas
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
EsSEx	Escola de Saúde do Exército
EsSLog	Escola de Sargentos de Logística
FAB	Força Aérea Brasileira
FEB	Força Expedicionária Brasileira
FFAA	Forças Armadas
FTM-UNIFIL	Força-Tarefa Marítima na Força Interina das Nações Unidas no Líbano
IIGM	Segunda Guerra Mundial
IME	Instituto Militar de Engenharia

ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
MB	Marinha do Brasil
MINUSCA	Missão de Paz das Nações Unidas na República Centro-Africana
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
OTT	Oficial Técnico Temporário
QAFO	Quadro Auxiliar Feminino de Oficiais
QAFP	Quadro Auxiliar Feminino de Praças
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
QEERE	Quadro de Enfermeiras de Emergência da Reserva do Exército
QFG	Quadro Feminino de Graduados
QFO	Quadro Feminino de Oficiais
QT	Quadro Técnico
SO	Suboficial
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNOCI	Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Personalidades femininas.....	12
Quadro 1	Fatores relacionados às mulheres e os que passam pela empresa, sociedade e sua cultura.....	27
Figura 2	Primeira turma feminina da Escola Naval de 2014.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS A PARTIR DO SÉCULO XIX.....	11
2.1	Doutrina de Liderança na Marinha.....	19
2.1.1	Estilos de liderança.....	20
2.1.2	Níveis de liderança.....	20
2.2	Exercício da liderança pelos militares da Marinha.....	22
2.2.1	Círculo e escala hierárquica da Marinha.....	23
2.3	Mulher e liderança.....	23
2.4	Barreiras na liderança feminina.....	25
2.4.1	Fenômeno “Teto de Vidro”	26
3	RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS MULHERES EM TODOS OS SEGMENTOS DA MARINHA DO BRASIL.....	30
4	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	37
	ANEXO.....	43
	APÊNDICE.....	46

1 INTRODUÇÃO

O papel da mulher na sociedade brasileira, durante muitos anos e até meados do século XX, era o de servir, cuidar da casa e da família, e o único provedor das necessidades do lar era o homem. Assim, a mulher só tinha de ser mãe, esposa e dona de casa, a ela não pertencia o direito de exercer qualquer atividade fora do lar, mormente se fosse recompensada.

Com a promulgação da Constituição Brasileira de 1934, em 16 de julho pela Assembleia Nacional Constituinte, foram introduzidas consideráveis mudanças no cenário político e social, tais como a criação da Justiça Eleitoral, eleições diretas com o voto secreto, o voto feminino, a legislação trabalhista, a autonomia dos sindicatos etc.

Embora a sociedade apresente um discurso de ascensão da mulher, enaltecendo sua conquista do lugar público, essa manifestação parece torna-se vulnerável quando analisada sob a ótica do fenômeno intitulado “Teto de Vidro”.

Este fato foi caracterizado em 1986, nos Estados Unidos da América, em artigo publicado no *Wall Street Journal*, por Hymowitz e Schellhardt, cujo título era “*The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*”.

Esse fenômeno pode trazer como consequência, a perda em investimento na capacidade e no potencial do crescimento econômico, uma vez que leva ao desperdício das competências cada vez mais qualificadas das profissionais do sexo feminino.

Não obstante, na contramão do fenômeno “teto de vidro”, identifica-se a inserção das mulheres na Marinha, fato este que a tornou pioneira em receber força de trabalho militar feminina, na década de 80. O Ministro de Estado da Marinha, Almirante de Esquadra Maximiano Eduardo da Silva Fonseca, propôs a criação do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM). Então, por meio da promulgação da Lei nº 6.807, de 7 de julho de 1980, nascia a CAFRM. Ao longo desses 42 anos, essas mulheres vêm conquistando posições de direção e comando.

A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) acredita que, normalmente, a liderança tem bons resultados quando não ocorre de forma impositiva, e sim, quando ela é desenvolvida, sendo vista, portanto, como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado. Ressalta-se a importância da capacidade individual dos líderes em influenciarem e inspirarem seus subordinados.

Levando-se em consideração que liderar é a arte de motivar pessoas, tem-se que os indivíduos motivados permanecem na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos. O líder deve se preocupar com duas vertentes do desenvolvimento do trabalho da equipe que lidera. A primeira é o resultado das tarefas a serem executadas, ou seja, o cumprimento da missão que lhe foi atribuída. A segunda é o relacionamento interpessoal dos integrantes de sua equipe, de modo a manter um ambiente de trabalho saudável.

Desta forma a liderança, a motivação e a visão são aspectos essenciais no alcance do sucesso das instituições. A liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar. Um bom líder aprende, continuamente, ao longo da vida e com base em experiências. Ele conhece as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações.

Foram analisados os fatores positivos observados na carreira desde a criação do CAFRM; de que forma as lideranças femininas do passado incentivam as mulheres militares, e foi analisada a relevância e o reconhecimento das mulheres que atuam em funções de liderança na MB, à luz dos respondentes de um questionário. O questionário foi aplicado com o propósito de coletar dados de Oficiais e Praças, de ambos os sexos, a fim de verificar a aceitabilidade¹ e o reconhecimento dessas militares em funções de liderança, hoje e em futuro próximo.

Não houve pesquisa em publicações estrangeiras, tendo em vista este estudo estar direcionado ao público militar brasileiro, intimamente da MB. Nas pesquisas bibliográfica e descritiva, buscou-se a análise das informações, a fim de identificar variáveis e obter entendimento de forma qualitativa.

O problema a ser discutido é demonstrar que essas mulheres se encontram motivadas a assumir grandes desafios em suas carreiras, visando ao desenvolvimento de seus papéis como líderes dentro da força, e que, conseqüentemente, não se enquadra no fenômeno “teto de vidro”.

Diante do exposto, a presente Dissertação pretende responder a seguinte questão: “A capacidade de influenciar e inspirar os subordinados na Marinha do Brasil é uma questão de gênero?”.

¹ Para efeito do trabalho em tela o termo aceitabilidade pode ser compreendido como a aceitação dos (as) Oficiais e Praças em relação às militares mulheres que atuam em funções de liderança na Marinha do Brasil. Disponível em: <<https://www.scielo.br/jj/ress/a/p7gXNXJrrwBrFqvLcTfGs8F/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 26 out. 2022.

Para compreender a aceitação dos (as) Oficiais e Praças em relação às militares mulheres que atuam em funções de liderança na Marinha do Brasil, foram consideradas sete variáveis dicotômicas: ter sido chefiado (a) por uma mulher militar na MB; se acredita que as militares possuem a mesma capacidade de liderança que seus pares do sexo masculino; se é a favor da incorporação das mulheres no Colégio Naval e nas Escolas de Aprendizes-Marinheiro; se sente (ou se sentiria) seguro ao ser chefiado (a) por uma militar; se concorda com o voluntariado das militares para concorrer às vagas em OM de Segurança do Tráfego Aquaviário, como Delegadas, Agentes e Imediatas; se considera que as futuras Oficiais, do Corpo da Armada e do Corpo de Fuzileiros Navais estarão capacitadas a assumir cargos de comando; e se acredita que o fenômeno “teto de vidro” atinge a carreira da mulher na MB. E apenas uma variável discursiva sobre as observações pessoais do fenômeno “teto de vidro” no âmbito da MB.

Os nossos objetivos consistem em descrever as transformações que a MB vem realizando na carreira das militares, com o propósito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres em todos os segmentos; relacionar lideranças femininas brasileiras a partir do século XIX, e a importância dessas lideranças como exemplos históricos, e atuais; e examinar se as militares da MB se enquadram no fenômeno “Teto de Vidro”.

Para alcançar esses objetivos, o presente trabalho constitui-se de uma introdução, dois capítulos de desenvolvimento e uma conclusão. No capítulo dois será abordada a importância das lideranças femininas a partir do século XIX, os estilos de liderança, a mulher e a liderança e as barreiras enfrentadas na liderança feminina. No capítulo três, serão apresentadas as transformações que a Marinha do Brasil vem realizando na carreira das militares, com o propósito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres. No último capítulo, finalmente, a conclusão.

2 IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS A PARTIR DO SÉCULO XIX

Neste capítulo, será abordada a importância das lideranças femininas a partir do século XIX, a Doutrina de Liderança na Marinha, os estilos de liderança, a mulher e a liderança e as barreiras enfrentadas na liderança feminina.

A história do Brasil foi legitimada com relevantes contribuições de várias personalidades femininas (FIGURA 1), as quais marcaram época e fizeram diferença, tanto

na paz como na guerra. Essas mulheres se destacaram como abolicionistas, educadoras, pintoras, escritoras, musicistas, políticas, congressistas, enfermeiras, médicas e líderes militares.



FIGURA 1 - Personalidades femininas. Fonte: Adaptado de DÄHNE, 2022.

Um dos principais nomes da luta negra no Brasil é Dandara dos Palmares, mulher negra e guerreira, companheira de Zumbi, que lutou pela emancipação do povo negro e em defesa do Quilombo dos Palmares no século XVII (CISNE; IANAEL, 2022).

Em maio de 1888, a abolicionista e cognominada “a Redentora”, Princesa Isabel, após intensa luta política, assina a Lei Áurea, que acabou com o trabalho escravo no país (INÁCIO, 2015).

Em 17 de outubro de 1847 nasce Francisca Edviges Neves Gonzaga, mais conhecida como Chiquinha Gonzaga, uma brasileira de vanguarda: compositora, pianista e maestrina, autora da famosa marchinha de carnaval “Ô Abre Alas”, em 1899 (DA COSTA, 2015). Em maio de 2012, foi sancionada a Lei nº 12.624, que instituiu o Dia Nacional da Música Popular Brasileira, o qual é comemorado no dia de seu aniversário (DOU, 2012).

Nísia Floresta, educadora, escritora e defensora dos direitos das mulheres, dos índios e dos escravos. Seu primeiro livro intitulado “Direitos das mulheres e injustiça dos homens” foi escrito aos 22 anos. No entanto, até seu falecimento em 1885, ela escreveu outras 14 obras (CAMPOI, 2011).

Por outro lado, Raquel de Queiroz, cearense nascida em 1910, foi a primeira mulher a ingressar na Academia Brasileira de Letras e a primeira autora a receber o importante Prêmio Camões. A escritora, no princípio da carreira, já havia recebido o prêmio da Fundação Graça Aranha pelo seu primeiro romance, “O Quinze”, publicado quando tinha apenas 20 anos (COSTA, 2022).

Cecília Meireles também foi escritora, além de professora, jornalista e fundou a primeira biblioteca infantil do Rio de Janeiro no ano de 1934. Ao longo da vida escreveu mais de 50 obras de diversos gêneros como a poesia, crônica, conto, ensaio, literatura infantil e didática, no entanto, foi consagrada na poesia e literatura infantil. Cora Coralina, pseudônimo de Anna Lins dos Guimarães Peixoto Bretas, uma doceira que criou uma poética do cotidiano, teve seu primeiro livro publicado em 1965, aos 74 anos. Tarsila do Amaral, pintora, seus trabalhos são divididos na fase Pau-Brasil, Antropofágica e Social. Além de fundar o movimento Antropofágico, um divisor de águas na cultura brasileira (COSTA, 2022).

Maria Quitéria de Jesus, em 1823, foi a primeira mulher a participar de um combate como soldado. Ela se travestiu de homem, usou o nome de seu cunhado – Soldado Medeiros, para se alistar no Exército e lutar pela independência do Brasil, no início do século XIX. Participou ativamente da defesa da Ilha da Maré, da Pituba, da Barra do Paraguaçu e de Itapuã. Foi um ícone de coragem e perseverança, apesar de ter morrido no anonimato (MATOS *et al.*, 2016). Mesmo sendo descoberta, em razão de seu destaque e por sua bravura, foi homenageada por Dom Pedro I. Já a Maria Felipa, foi responsável por liderar um grupo de quarenta mulheres, as quais seduziram os portugueses até a ilha de Itaparica. No entanto, após ancorarem, tomaram uma surra de urtiga e foram expulsos. Joana Angélica, ao tentar defender o convento dos portugueses, acabou morrendo (LOPES; SILVA, 2014).

Ana Neri, baiana nascida em 1814, teve três filhos convocados para a Guerra do Paraguai e se voluntariou para servir como enfermeira durante o conflito, tendo sido condecorada e homenageada pelo imperador Dom Pedro II. O dia do enfermeiro é celebrado em 20 de maio, dia de sua morte (GRISARD; VIEIRA, 2008).

Além de Anita Garibaldi, líder militar, que lutou ao lado de seu marido, Giuseppe Garibaldi, na Revolução Farroupilha, ocorrida de 1835 a 1845 no Rio Grande do Sul (JÚNIOR, 2000).

Outro episódio, similarmente, despertou o interesse das mulheres brasileiras em participar como voluntárias e enfermeiras, a Segunda Guerra Mundial (IIGM). Essas militares foram integradas ao Serviço de Saúde da Força Expedicionária Brasileira, sendo comandadas

pelos norte-americanos e baseadas em hospitais militares. Para que essas enfermeiras pudessem atuar no cenário da guerra, foi criado o Decreto-Lei nº 6097, de 13 de dezembro de 1943, com o Quadro de Enfermeiras de Emergência da Reserva do Exército (QEERE) (DE OLIVEIRA *et al.*, 2009).

A primeira brasileira a se apresentar como voluntária para servir na IIGM foi Elza Cansação Medeiros, Major Elza, que se alistou no dia 18 de abril de 1943, após terminar o curso de Enfermagem das Samaritanas da Cruz Vermelha. Ela foi a mulher mais condecorada do Brasil, segundo o Comando Militar do Leste (CML), com trinta e cinco medalhas, tais como a Medalha de Guerra, Medalha de Campanha, Ordem do Mérito Militar, Medalha Mérito Tamandaré e Medalha Mérito Santos Dumont. A Major Elza faleceu em 2009, aos 88 anos (CYTRYNOWICZ, 2000).

O Exército foi o terceiro das Forças Armadas a permitir o ingresso de mulheres em suas fileiras, em 1989, com a criação do Quadro Complementar de Oficiais (QCO) por meio da Lei nº 7.831, de 2 de outubro de 1989, possibilitando o ingresso de 49 mulheres na Escola de Administração do Exército, em Salvador (BRASIL, 1989). Em 1993, essas mulheres receberam a patente de Primeiro-Tenente (GUIMARÃES *et al.*, 2021).

No ano de 1996, o Exército formou a primeira turma de mulheres voluntárias, composta por médicas, dentistas, farmacêuticas, veterinárias e enfermeiras. No ano seguinte, em 1997, dez mulheres foram matriculadas no Instituto Militar de Engenharia (IME), as quais posteriormente passaram a compor o Quadro de Engenheiros Militares (QEM). Ainda em 1997, foi formada a primeira turma de oficiais médicas, dentistas e enfermeiras na Escola de Saúde do Exército (EsSEx). Em 1998, mais de 500 mulheres se formaram no Estágio de Serviço Técnico do Exército, profissionais com nível superior visando atender às necessidades de Oficial Técnico Temporário (OTT) (BRASIL, 2022; GUIMARÃES *et al.*, 2021).

Em agosto de 2012 foi sancionada a Lei nº 12.705, que em seu artigo 7º dispõe “o ingresso na linha militar bélica de ensino permitido a candidatos do sexo feminino deverá ser viabilizado em até 5 (cinco) anos a contar da data de publicação desta Lei” (BRASIL, 2012).

Perante o estabelecido na Lei nº 12.705/2012, no ano de 2016, o Exército abriu edital para o ingresso de mulheres na área bélica. O curso para formar as Oficiais foi realizado pela Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx), que as preparou para o ingresso na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Para a formação de Sargento, o

curso foi realizado na Organização Militar Corpo de Tropa e na Escola de Sargentos de Logística (EsSLog). Em 2018, as primeiras Sargentos concluíram o curso, e em 2021, as Oficiais (GUIMARÃES *et al.*, 2021).

Muitas enfermeiras do Exército compartilhavam o passado militar e algumas descendiam de heróis da Guerra do Paraguai, como a Capitão Enfermeira Aracy Sampaio, descendente do General Sampaio, patrono da Infantaria Brasileira. Aracy teve participação na Diretoria da Associação Nacional dos Veteranos da Força Expedicionária Brasileira (ANVFEB) e na Associação dos Ex-Combatentes, em Belém do Pará e em Brasília (ROQUE, 2020).

A Capitão Enfermeira do Exército, Virgínia Maria de Niemeyer Portocarrero, por sua trajetória na enfermagem civil e militar e, especialmente, a sua atuação na Força Expedicionária Brasileira (FEB) durante a Segunda Guerra Mundial, recebeu em 2020, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), o título Doutora Honoris Causa, uma honraria concedida pelas universidades a pessoas que se destacam em sua área de atuação. A Oficial é a primeira das 67 enfermeiras do Exército Brasileiro, que também participaram do conflito, a receber esse título (BERNARDES *et al.*, 2022).

Ainda segundo Bernardes *et al.* (2022, p. 532)

Com um anúncio veiculado pelo jornal O Globo, em 9 de outubro de 1943, Virgínia tomou conhecimento do voluntariado de enfermeiras para a Segunda Guerra Mundial e inscreveu-se em um curso de preparação emergencial organizado pelo Exército Brasileiro (EB), específico para as práticas de enfermagem de guerra. Conforme afirma em entrevista gravada pela COC/Fiocruz, ela reuniu os documentos necessários para a inscrição em sigilo, pois entendia que não teria o apoio da família, caso lhe comunicasse previamente. Quando foi publicado seu nome no jornal aconteceram as reações positivas, mas também contrárias, sobretudo por parte de sua mãe, que ficou extremamente abalada com a decisão. Ela argumentou muito fortemente que a filha não deveria ser mobilizada para a guerra e recorreu ao tio da enfermeira, que era militar de alta patente, para que Virgínia fosse reprovada na etapa do exame médico de seleção. Uma vez reprovada, o pai de Virgínia procurou saber o motivo e, ao descobrir a verdadeira razão, desfez o plano. Assim, ela continuou com o processo de adesão ao voluntariado e de preparo para as ações de enfermagem de guerra.

Em 1983, a médica e sanitarista Zilda Arns fundou um programa de ação social da Conferência Nacional dos Bispos, a Pastoral da Criança. Esse programa foi responsável por reduzir a mortalidade infantil não somente no Brasil, mas também em cerca de vinte países da América Latina, da Ásia e da África. Em 2006, foi consagrada com o Prêmio Nobel da Paz. No dia 12 de janeiro de 2010, após ministrar uma palestra sobre a Pastoral para religiosos haitianos, veio a falecer atingida por destroços do prédio paroquial da igreja *Sacré Coeur*, em virtude de um grave terremoto na cidade de Porto Príncipe (BRASIL, 2021).

A Aeronáutica foi a segunda Força a permitir o ingresso de mulheres em seu Quadro, por meio da Lei nº 6.924, de 29 de junho de 1981, ao criar o Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica, que era composto pelo Quadro Feminino de Oficiais (QFO), Quadro Feminino de Graduados (QFG), e Alunas dos Estágios de Adaptação (BRASIL, 1981; BRASIL, 2022).

Em 1990, com a admissão de médicas, farmacêuticas e odontólogas nos quadros gerais de carreira, as mulheres passaram a poder alcançar a patente de Brigadeiro. Em 1995, a Força Aérea Brasileira (FAB) foi a primeira Força a permitir a entrada de mulheres para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt), e logo após, abriu acesso ao Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), que até então era exclusivo aos homens. No ano de 2002 foi aceita a participação de mulheres no Curso de Formação de Sargentos (CFS), na Escola de Especialistas de Aeronáutica, e no Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), formando em 2006, a primeira turma de mulheres aviadoras. O ingresso feminino ocorre por meio de concurso público, no qual concorrem com homens em igualdade de desempenho. Há também mulheres que pilotam caça na FAB (GUIMARÃES *et al.*, 2021).

Em março de 2021, o chefe das Forças de Paz da ONU, Jean-Pierre Lacroix, reiterou que a sua principal prioridade era empoderar² mulheres em operações de paz. Há somente duas mulheres que estão servindo no nível militar mais elevado dentro das 12 missões de campo (BRASIL, 2021).

Maria Elizabeth Rocha é a primeira e única ministra do Superior Tribunal Militar. A Ministra tomou posse no cargo de presidente do Superior Tribunal Militar no dia 16 de junho de 2014 (BRASIL 2014).

Em setembro deste ano de 2022, mais especificamente no dia 3, a Força Aérea Brasileira realizou uma Cerimônia Militar pelos 40 anos da Mulher Militar, na qual foram homenageadas as Pioneiras do Corpo Feminino da Aeronáutica, dentre elas a Major Marli Perilo, da turma “Demoiselle”, a primeira turma do Quadro Feminino de Oficiais.

² Para efeito do trabalho em tela o termo empoderar “se refere a uma gama de atividades, da assertividade individual até a resistência, protesto e mobilização coletivas, que questionam as bases das relações de poder. [...] é um processo dirigido para a transformação da natureza e direção das forças sistêmicas que marginalizam as mulheres e outros setores excluídos em determinados contextos.” Disponível em: <<https://www2.unifap.br/neab/files/2021/01/Empoderamento-Feminismos-Plurais-Joice-Berth.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2022.

A Tenente-Coronel Rita de Cássia Zambom Gagno, do Curso de Formação de Cabos e a Suboficial Ivanilda da Silva Valente, do Curso de Formação de Sargentos, ambas da primeira turma do Quadro Feminino de Graduados. A Graduado-Master, Suboficial Renata da Silva Marinho, Especialista em Enfermagem, foi homenageada por ser a segunda mulher a ocupar o cargo.

A Brigadeiro Médica Carla Lyrio Martins, representando as mulheres que alçam os mais altos postos de uma instituição (BRASIL, 2022).

Ainda em setembro, em comemoração aos 200 anos da Independência do Brasil, a Marinha realizou, em Natal, Rio Grande do Norte, o Desfile Cívico Militar. A Capitã de Mar e Guerra, Médica, Rita de Cássia Machado Passos, foi Comandante-Geral do Desfile, comandando 2.640 militares. Foi a primeira vez que um desfile militar foi comandado por uma mulher na MB (BRASIL, 2022).

A Coronel Médica do Exército Brasileiro Carla Maria Clausi foi consagrada com o Prêmio “*William S. Bainbridge*”, no “*44th World Congress on Military Medicine*”, que ocorreu em setembro deste ano, na Bélgica, pela apresentação de dois pôsteres apresentados a respeito da Covid-19: “Operação Retorno à Pátria Amada”, que tratou do resgate de 34 brasileiros expostos ao Coronavírus, na China, quando a pandemia começou (BRASIL, 2022).

E o segundo, “Proteção a Indígenas Brasileiros contra a Covid-19”, que tratou das 16 missões indígenas para a proteção da população vulnerável, em áreas longínquas do território nacional, refletindo o reconhecimento mundial ao comprometimento das FFAA com a saúde civil e militar no combate à Covid-19 (BRASIL, 2022).

Mudando o foco para o Poder Judiciário, um importante exemplo de mulher que galgou o cargo mais alto do Superior Tribunal Militar, é a ministra, desde 2007, Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha. Foi a primeira mulher nomeada para esse cargo e a primeira mulher a assumir a presidência do STM, em 206 anos. A Ministra tomou posse no cargo de Presidente do STM no dia 16 de junho de 2014 (BRASIL, 2014).

Ellen Gracie Northfleet é uma professora, acadêmica, antropóloga, jurista, magistrada e socióloga brasileira, agraciada com dois Prêmios: Ordem do Mérito Militar e Ordem de Rio Branco. Primeira mulher a ocupar o cargo de Ministra do Supremo Tribunal Federal, a mais alta instância do poder judiciário brasileiro, exerceu a Presidência da Corte, além de ter sido a 52ª Presidente do Supremo Tribunal Federal, Vice-presidente do Supremo Tribunal Federal, Vice-presidente do Tribunal Superior Eleitoral, Ministra do Tribunal Superior Eleitoral, Presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e Desembargadora

do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Antecipou sua saída do Supremo Tribunal Federal pela carreira política (DA SILVA, 2016).

A primeira Ministra do Supremo Tribunal da Justiça foi Eliana Calmon, e Laurita Vaz primeira a presidir a corte. Atualmente seis mulheres ocupam as cadeiras do Tribunal: Nancy Andrichi, Laurita Vaz, Maria Thereza de Assis Moura, Isabel Gallotti, Assusete Magalhães e Regina Helena Costa (BRASIL, 2022).

A participação das mulheres na política do Brasil vem crescendo, Dilma Rousseff (2011 a 2016) primeira mulher Presidente do Brasil (VIANA, 2017).

Um dos legados que essas mulheres deixaram para nossa Nação foi ter aberto espaço no campo profissional para a mulher brasileira, bem como exemplos de patriotismo, solidariedade, humanidade, respeito pelo próximo, abnegação, cooperação, coragem, espírito de sacrifício, dentre outros. Tais exemplos, certamente, servem de incentivo e inspiração àquelas que desejam assumir na MB posições de comando e direção, como líderes estratégicas (BERNARDES *et al.*, 2022).

A inserção da mulher no mercado de trabalho trouxe um conjunto de transformações de ideologias culturais e históricas. A família sofreu consideráveis transformações, visto que até meados do século XX o papel da mulher era apenas o de servir, cuidar da casa e da família. No entanto, a mulher deixou de ser mãe, esposa e dona de casa, e passou a ficar fora do seu lar quase todo o dia. A mulher passou a dividir suas tarefas domésticas, com o pai ou com instituições como as creches, escolas e outros, e dessa forma, promovendo a participação do pai na educação dos filhos e também na organização da casa (COSTA; ANDROSIO, 2010; SOARES, 2021).

Ademais, a configuração da família tradicional também mudou, com relações homoafetivas, monoparentais, afetivas, independente de sexo ou de laços sanguíneos (COSENZA; SIQUEIRA, 2021).

Além disso, com o Governo autocrático de Getúlio Vargas, eclodiu a Revolução Constitucionalista de 1932, em decorrência da revolução, foi promulgada a Constituição Brasileira de 1934, em 16 de julho pela Assembleia Nacional Constituinte, foram introduzidas relevantes mudanças no cenário político e social, tais como a criação da Justiça Eleitoral, eleições diretas com voto secreto, voto feminino obrigatório a partir de 18 anos, legislação trabalhista (previdência social, jornada de 8hs diárias de trabalho, salário mínimo, férias, etc.), autonomia dos sindicatos, dentre outras (BRASIL, 1934).

Outrossim, foram observadas mudanças também no âmbito trabalhista, como o Decreto de nº 21.417/1932, que assegura a não distinção de sexo correspondente ao salário; é vedado o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida nas quatro semanas que antecedem e nas quatro semanas que sucedem o parto; é proibido despedir mulher grávida pelo fato da gravidez (BRASIL, 1932).

2.1 Doutrina de Liderança na Marinha

A Marinha possui dois documentos principais sobre o tema Liderança, o EMA-137 e o DEnsM-1005. A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) orienta o desenvolvimento do ensino de liderança na Força Naval, e o Manual de Liderança da Marinha (DEnsM-1005) apresenta o conteúdo de cunho teórico-prático, servindo como material didático. No entanto o entendimento dado pela Marinha segue o contido na Doutrina EMA- 137 (BRASIL, 2013; BRASIL, 2018).

A liderança é entendida pela Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), como o conjunto de ações e decisões tomadas pelos mais experientes, com a finalidade de conduzir de forma integrada o setor ao qual é responsável (BRASIL, 2013).

A liderança está estreitamente ligada a dois pressupostos, a competência e a eficácia. A eficácia da liderança é caracterizada pela capacidade de motivar pessoas, construir relacionamentos e influenciar os resultados, por outro lado, o comportamento atribuído pelo líder, marca profundamente e determina o nível de competência dos seus liderados (GOMES *et al.*, 2009).

O militar, reconhecido por sua capacidade profissional no ambiente de trabalho, torna-se referência, tornando-se Líder. A autoconfiança é um atributo de destaque aos líderes, resultando, do preparo profissional, da habilidade em transmitir esse conhecimento, e do sentimento de satisfação. Todos os militares devem buscar sua evolução, aprimorando sua capacidade de liderança, por meio da constante atualização técnica e profissional; capacidade de adaptar-se a situações e mudar adequadamente o estilo de liderança a ser exercido; aprimorando o relacionamento com outras Instituições; o conhecimento da conjuntura econômica e social; e a sensibilidade no trato com os subordinados. Esses militares devem ser capazes de identificar e solucionar problemas, formular hipóteses e avaliar situações em um curto prazo de tempo (BRASIL, 2013).

2.1.1 Estilos de liderança

Há, também, que se destacar que existem sete estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, divididos em três grandes eixos: grau de centralização de poder, tipo de incentivo e foco do líder. A seguir, são descritos os eixos e os sete principais estilos de liderança propostos por diversas teorias (BRASIL, 2013, BRASIL, 2018):

Quanto ao grau de centralização de poder, existem três estilos: liderança autocrática, liderança participativa ou democrática e liderança delegativa.

A liderança autocrática se baseia na autoridade formal, aceitando como correta e legítima pela estrutura do grupo. A liderança participativa ou democrática, na qual se abre mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias. Na liderança delegativa, o líder atribui aos assessores à tomada de decisões especializadas, deixando-os agir por si só (BRASIL, 2013).

Em relação ao tipo de incentivo, existem dois estilos: liderança transacional e liderança transformacional.

A liderança transacional, onde o líder trabalha com interesses e necessidades primárias dos subordinados, oferecendo recompensas de natureza econômica ou psicológica, em troca de esforço para alcançar resultados desejados. Por outro lado, a liderança transformacional, é indicada para situações de pressão, crise e mudança, que requeiram elevados níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados (BRASIL, 2013).

Já em relação ao foco do Líder, tem-se: liderança orientada para tarefa e liderança orientada para o relacionamento.

A liderança orientada para tarefa, na qual uma das principais responsabilidades do líder é sua especialização em tarefas, bem como, qualificação profissional para o exercício da função. Na liderança orientada para o relacionamento, o foco do líder é a manutenção e o fortalecimento das relações pessoais do grupo, mostrando-se sensível às necessidades pessoais dos liderados e concentrando-se nas relações interpessoais, no clima e no moral do grupo (BRASIL, 2013).

2.1.2 Níveis de liderança

A Marinha do Brasil adota três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica, as quais definem com precisão toda a abrangência da liderança.

A liderança direta ocorre por meio do relacionamento direto entre o líder e seus liderados e ocorre de forma constante nos escalões inferiores (seções, divisões, departamentos, navios, batalhões, companhias, pelotões e esquadras de tiro) quando o contato pessoal é frequente. A eficácia dessa liderança provém das habilidades interpessoais, conceituais, técnicas e táticas dos líderes, pautadas sempre em condutas éticas. Em virtude do contato direto com seus subordinados, os resultados de suas ações podem ser vistos quase imediatamente (BRASIL, 2013).

De acordo com Brasil (2013, p, 13)

Os líderes diretos aplicam os atributos conceituais de pensamento crítico-lógico e pensamento criativo para determinar a melhor maneira de cumprir a missão. Como todo líder, usam a Ética para pautar suas condutas e adquirir certeza de que suas escolhas são as melhores e contribuem para o aperfeiçoamento da performance do grupo, dos subordinados e deles próprios. Eles empregam os atributos interpessoais de comunicação e supervisão para realizar o seu trabalho. Desenvolvem seus liderados por instruções e aconselhamento e os moldam em equipes coesas, treinando-os até a obtenção de um padrão.

A liderança organizacional é composta basicamente por influência indireta, expedindo suas políticas e diretivas e incentivando seus liderados por meio de seu *staff* e comandantes subordinados, e em menor escala, por liderança direta, voltada para os subordinados imediatos. Os resultados de suas ações costumam ser menos visíveis e mais demorados, por não haver proximidade direta com os subordinados. No entanto, sempre que possível, os líderes organizacionais devem estar presentes junto aos escalões subordinados, estimulando-os e supervisionando-os, pois, a sua presença em momentos e lugares críticos aumenta a confiança e o desempenho dos seus liderados (BRASIL, 2013).

A liderança estratégica militar é exercida no âmbito dos níveis mais elevados da instituição e a sua influência é ainda mais indireta, devendo desenvolver atributos adicionais para eliminar ou reduzir esse inconveniente. Os líderes estratégicos preparam a instituição para o futuro, influenciando pessoas por meio de propósitos significativos, direções claras e motivação consistente. Acompanham o desenrolar das missões atuais e buscam aperfeiçoar a instituição. Esses líderes constroem o suporte para facilitar a busca dos objetivos finais de sua visão não só no âmbito interno da organização, como também trabalhando junto a outros órgãos e instituições a que tenham acesso, bem como estabelecendo contatos com representações de outros países e Forças em assuntos de interesse mútuo (BRASIL, 2013).

2.2 Exercício da liderança pelos militares da Marinha

O exercício da liderança na Marinha está centrado na capacidade profissional, nos atributos, no desenvolvimento, no ajustamento e na orientação dos subordinados. A autoconfiança é um atributo que resulta da preparação do profissional, da habilidade na transmissão de conhecimento; e do sentimento de satisfação. O Líder deve estar apto a desenvolver outros Líderes subordinados, que por sua vez, tornam-se referência e despontam como Líderes (BRASIL, 2013).

Os líderes devem buscar sua evolução e a de seus companheiros e subordinados, não permitindo que o aprendizado e o exercício da liderança fiquem restritos aos cursos de formação. Os militares devem ser incentivados a aprimorar sua capacidade de liderança por meio da atualização técnica e profissional; capacidade de percepção com Instituições; conhecimento da conjuntura econômica e social; sensibilidade com os subordinados. Esses militares devem ser capazes de compreender e usar todos os recursos para identificar e solucionar problemas, formulação de hipóteses e avaliação da situação em curtos prazos (BRASIL, 2013).

Em grupos com militares das demais Forças Armadas brasileiras segue-se o valor e ética preconizados no Estatuto dos Militares e em Leis Complementares. Nesses ambientes, destacam-se certas nuances sobre as quais o Líder deve ter atenção: a terminologia diferenciada; os regulamentos, costumes e tradições; relacionamento entre diferentes níveis hierárquicos; e as diferentes atividades do “marinheiro”, do “soldado” e do “aviador” (BRASIL, 2013).

Nas relações com grupos de militares estrangeiros, o exercício da liderança é mais complexo, em virtude das diferenças culturais, sociais e religiosas, que devem ser levadas em consideração pelo Líder, constituindo fator essencial para a efetiva liderança, visto que o Líder Naval está representando a Nação e deve buscar resultados satisfatórios. Em ambientes que transcendem aos grupos militares, o Líder não terá um grupo de liderados sobre os quais tenha uma ascendência hierárquica militar, entrando em cena a negociação, a capacidade de comunicação, o equilíbrio emocional, os conhecimentos técnicos profissionais e a cultura geral (BRASIL, 2013).

Os atributos de um líder naval nesses ambientes incluem persuasão, entusiasmo, perseverança, integridade, gentileza, senso de humor, respeito aos demais, firmeza e confiança. A liderança deve ser considerada, de modo a permitir a identificação e o destaque dos líderes, aos quais possam ser atribuídas as responsabilidades pela execução de tarefas e

pelo desempenho de cargos e funções que contribuirão para a condução dos destinos da Marinha (BRASIL, 2013).

2.2.1 Círculo e escala hierárquica da Marinha

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu Capítulo II, Art. 142, menciona que as Forças Armadas, formadas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, são organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob o comando supremo do Presidente da República. São instituições nacionais, permanentes e regulares as quais cabe à defesa da Pátria, garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

O Estatuto dos Militares, disposto na Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, fixa o círculo e escala hierárquica da Marinha do Brasil.

O Círculo de Oficiais-Generais: Almirante de Esquadra, Vice-Almirante e Contra-Almirante; Círculo de Oficiais Superiores: Capitão de Mar e Guerra, Capitão de Fragata e Capitão de Corveta; Círculo de Oficiais Intermediários: Capitão-Tenente; Círculo de Oficiais Subalternos: Primeiro-Tenente e Segundo-Tenente (BRASIL, 1980).

Já em relação às Praças, Círculo de Suboficiais e Sargentos: Suboficial, Primeiro-Sargento, Segundo-Sargento e Terceiro-Sargento; Círculo de Cabos e Soldados: Marinheiro Especializado e Soldado Especializado, Marinheiro e Soldado e Marinheiro-Recruta e Recruta. Praças Especiais frequentam o círculo de Oficiais Subalternos: Guarda-Marinha. Excepcionalmente ou em reuniões sociais têm acesso aos círculos dos oficiais: Aspirante e Aluno das instituições de graduação de Oficiais da Marinha, Aluno do Colégio Naval e Aluno de órgão de formação de Oficiais da Reserva; excepcionalmente ou em reuniões sociais têm acesso ao círculo dos Suboficiais e Sargentos; frequentam o círculo de Cabos e Soldados: Aprendiz-Marinheiro, Grumete e Aluno de órgão de formação de Praças da Reserva (BRASIL, 1980).

2.3 Mulher e liderança

A liderança é um processo de influenciar pessoas, e por seu intermédio é possível refletir sobre a essência do ser humano. Seu estudo sistemático começou com a Escola das Relações Humanas (ERH) que foi basicamente um movimento em oposição a Teoria Clássica de Administração, a qual nasceu devido à necessidade de atentar-se contra a desumanização do trabalho que vinha crescendo por meios de métodos rigorosos, aos quais são os trabalhadores estavam sujeitos (COLTRO, 2005).

A ausência de liderança em uma organização, seja ela pública ou privada, poderá ser um fator determinante, e por consequência, acarretar vários problemas, entre eles a falta de adaptação as regras e condutas (LEITE, *et. al*, 2022).

Nesse contexto, Barros (2019) destaca as Organizações Militares (OM) por seu estilo de liderança com características específicas que remetem à disciplina, dedicação e motivação dos militares, pois implica em um comprometimento de todos com a organização, tendo em vista uma relação de pertencimento. Portanto, como já dito anteriormente, a liderança é um processo de influenciar pessoas e deve existir em função daquilo que é do interesse específico da Marinha do Brasil, cujos propósitos são absolutamente impecoais.

A natureza e as particularidades da profissão militar fazem com que certos traços de personalidade tornem-se desejáveis e são mais marcantes nesses líderes. Um bom líder é responsável por desenvolver a capacidade de liderança, transmitindo-a aos seus liderados, e dessa forma serão formados novos líderes (BRASIL, 2013).

Os atributos de um bom líder incluem integridade ética, como lealdade, coragem e caráter. Além disso, fazem parte desses atributos, humildade, competência profissional, determinação, entusiasmo, capacidade decisória, autoconfiança, autocontrole, flexibilidade, altruísmo, respeito, capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, iniciativa e senso de justiça (BRASIL, 1996).

Ao longo da história, apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, continuam em menor número como líderes. O olhar das organizações sobre a sua competência, muitas vezes, ainda é de desconfiança, visto que existe uma tentativa constante por parte das mulheres, de provar que são melhores profissionais que os homens. A conquista da mulher a cargos de liderança deriva principalmente do aumento da escolaridade, o adiamento da maternidade, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional, legislações igualitárias e novas tecnologias que aliviaram as atividades domésticas (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Partindo dos estereótipos de gênero, as mulheres desempenham um estilo de liderança orientado para as relações interpessoais e afiliativas e os homens um estilo mais orientado para a execução da tarefa. O comportamento andrógono, que é a mistura de características do comportamento feminino com o comportamento masculino, pode ser a grande chave do sucesso ao longo do tempo para o ápice irrevogável da liderança feminina nas organizações (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

As funções de direção e comando somente serão cumpridas a contento por aquelas que detiverem a arte de liderar. A liderança é um processo de influenciar pessoas e deve existir em função daquilo que é do interesse específico da MB, tendo propósitos absolutamente impessoais (CARNEIRO, 2018).

Dentro desse contexto, faz-se mister um olhar atento ao impacto das mulheres em futuras posições de liderança estratégica, o que implicaria em uma efetiva saída de suas “zonas de conforto”, ou seja, a necessidade de quebrar estereótipos os quais sustentam que mulher é o “sexo frágil” (MONTEIRO, 2019).

Nessa perspectiva, estudos vêm sendo realizados buscando um maior entendimento sobre os estilos de lideranças e os impactos nas organizações brasileiras com a liderança feminina, visando ao alcance de sua representatividade nas Organizações Militares.

2.4 Barreiras na liderança feminina

De acordo com Matos (2021), as barreiras laborais impostas às mulheres podem ser divididas em estruturais, perceptuais e contextuais.

As barreiras estruturais diferem-se entre legais e históricas. Apesar de legalmente a Constituição Federal Brasileira de 1988 assegurar, em seu art. 5º, que os direitos e obrigações dos homens e mulheres são iguais, historicamente sempre houve desigualdades, visto que suas posições no mercado de trabalho sempre foram inferiores a dos homens (MATOS, 2021).

As barreiras perceptuais, por sua vez, são mais subjetivas e variam de acordo com o indivíduo. Elas podem ser divididas em percepção de autoestima, de autoeficácia e conflito família-trabalho, sendo as duas primeiras normalmente associadas a uma falta de confiança no valor das próprias ideias, por outro lado, o conflito família-trabalho, se relaciona com a dupla jornada de trabalho que ainda é atribuída às mulheres (MATOS, 2021).

Já as barreiras contextuais estão relacionadas com o assédio moral e sexual. O assédio moral é bastante comum nos ambientes de trabalho e provocam, no indivíduo assediado, uma queda na autoestima, fazendo com que a experiência laboral se torne degradante. Já o assédio sexual, apesar de ser criminalizado no Brasil, ainda é muito recorrente inclusive nos ambientes laborais (MATOS, 2021).

Verifica-se, ademais, que a cultura da sociedade patriarcal, na qual homens são entendidos como superiores e mais poderosos, ao passo que as mulheres são vistas como inferiores, sem poder e desprovidas de autonomia. Tais valores patriarcais ainda se encontram arraigados em muitos segmentos da sociedade brasileira (LIBÂNIO, 2018).

2.4.1 Fenômeno “Teto de Vidro”

O fenômeno “Teto de Vidro” é uma das possíveis explicações para as barreiras impostas às mulheres que dificultam sua ascensão ao topo da hierarquia organizacional. Este conceito foi caracterizado, em 1986, nos Estados Unidos da América, em artigo publicado no “*Wall Street Journal*”, por Hymowitz e Schellhardt, cujo título era: “*The glass ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top Jobs*” (HYMOWITZ; SCHELLHARDT, 1986).

Manganelli (2012) e Vaz (2013) conceituam esse fenômeno, que também é conhecido por “*glass ceiling*” como uma barreira invisível na carreira das mulheres, impedindo-as de acender em sua carreira profissional. Esse fenômeno demonstra que quanto mais elevado o nível das organizações, menor será a participação feminina.

O fenômeno “teto de vidro” não é simplesmente uma barreira para as mulheres, individualmente, além disso, se aplica às mulheres como um grupo, que são impedidas de ocupar cargos e funções de liderança simplesmente porque são mulheres. Os estudos mostram que os obstáculos muitas vezes são sutis e indiretos, como resultado de rotulagem ou estereótipos nas carreiras de diversas mulheres. Existem inúmeras causas para o acontecimento desse fenômeno, e uma delas é a segregação ocupacional. Visto que o mercado de trabalho, e especialmente os cargos executivos, permanecem segregados por gênero. As mulheres executivas concentram-se em grande parte em áreas específicas, como pessoal, relações públicas e até especialidades financeiras, que raramente levam aos postos mais elevados da pirâmide (FEIJÓ, 2021).

Essa barreira metafórica impede uma mulher de avançar além de certo nível em uma empresa devido a preconceito por estereótipo de gênero, podendo envolver desde o ambiente familiar, até a criação e formação das mulheres e homens a questões relativas à estrutura e cultura organizacional das empresas. Essa metáfora sugere que as mulheres devam “romper” o teto, mas o problema é que essa metáfora descreve apenas as mulheres tentando alcançar o “teto” para romper, no entanto, não é mencionado o fato de os homens estarem espiando lá de cima. Além das barreiras envolvendo questões culturais,

sociológicas, educacionais e legais que continuam a marginalizar as mulheres (CARNEIRO, 2018).

Existem muitas barreiras que bloqueiam as carreiras das mulheres para cargos de liderança. Alguns dos fatores estão relacionados às próprias mulheres e outros às organizações, sociedade e cultura. Mas muitos têm a ver com a interação entre indivíduo e organização, em que experiências no trabalho são diferentes para as mulheres porque elas não estão representadas nos níveis mais altos da organização (VAZ, 2013).

No Quadro 1 estão listados alguns dos fatores que interferem no “teto de vidro”, sendo os fatores em que as mulheres e sua família podem interferir e ter maior controle e os que passam pela empresa, sociedade e sua cultura.

Quadro 1 – Fatores relacionados às mulheres e os que passam pela empresa, sociedade e sua cultura.

Fatores relacionados às mulheres	Fatores que passam pela empresa, sociedade e sua cultura
Baixa autoconfiança feminina	Preconceito
Estilos de liderança masculinos	Discriminação
Equilíbrio entre trabalho e vida	Estrutura e cultura organizacional
Responsabilidades familiares e domésticas	Falta de orientação
-	Demografia da direção
-	Posições mais arriscadas
-	Ausência de respeito
-	Apoio e oportunidade
-	Diferença salarial
-	Ausência de políticas empresariais de exclusão
-	Ausência de experiências desafiadoras
-	Não flexibilização de horários

Fonte: Adaptado de CARNEIRO, FRARE e DE GOMES, 2019.

Dentre os fatores listados no Quadro 1, merecem destaque, o preconceito, discriminação, demografia da direção, estilos de liderança, estrutura e cultura organizacional, responsabilidades familiares e domésticas, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, flexibilização de horários e baixo autoconfiança.

Em relação ao fator preconceito, há uma relação histórica pela atribuição da mulher como responsável pela família e do homem pelo trabalho. Sobre o fator discriminação, a política discriminatória de promoção das empresas afeta diretamente o trabalho, a renda e a possibilidade de crescimento. O fator demografia da direção representa como a diversidade entre os tomadores de decisão afeta a desigualdade de

gênero. O fator estilo de liderança, os estilos de liderança mais valorizados no âmbito corporativo são aqueles que, frequentemente têm sido ocupados por homens, o de ser direto, *hard* e factual no trato com as pessoas, ao invés do estilo interpessoal (CARNEIRO, FRARE e DE GOMES, 2019; FEIJÓ, 2021).

O fator estrutura e cultura organizacional impacta na dificuldade de qualificação e no desenvolvimento de todo o potencial das mulheres para exercer a função de liderança. O fator responsabilidades familiares e domésticas, a atribuição de responsabilidade foi demarcada no final do século XVIII, no qual o trabalho remunerado era responsabilidade masculina e a família com as atividades domésticas e de criação principal dos filhos seria da mulher (CARNEIRO, 2018; CARNEIRO, FRARE e DE GOMES, 2019).

Já em relação ao fator equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, algumas mulheres têm evitado a maternidade para não atrapalhar a carreira, outras com fortes aspirações de crescimento prevendo estas tensões entre trabalho e família, acabam por sair da empresa ou evitar se dedicar plenamente ao trabalho. Em relação ao fator flexibilização de horários, as mulheres têm sido relacionadas com longas horas de trabalho na empresa. O fator de baixa autoconfiança feminina, expressa que as mulheres precisam adquirir autoconfiança de que, não são menores que os homens e, que não devem se acomodar com trabalhos em nível intermediário. Estas situações produzem diferentes expectativas de sucesso entre homens e mulheres e consequentes alcances de metas de carreira (VAZ, 2013; CARNEIRO, FRARE e DE GOMES, 2019).

Nessa perspectiva, as mulheres são vistas como essencialmente diferentes dos homens pela necessidade de conexão com os outros e pela preferência por trabalhar de forma humanística, social e inclusiva para o bem comum da organização e da sociedade. Por outro lado, os homens são vistos como líderes de equipe individualistas, em busca de poder (MANGANELLI, 2012).

Andrade (2011) acredita que as diferenças, como a falta de ambição das mulheres, são simplesmente biológicas. O determinismo biológico faz referências às divergências entre indivíduos em virtude de suas características físicas e psicológicas.

As barreiras envolvendo a questão biológica da mulher, como menstruação, tensão pré-menstrual e a maior necessidade de higiene, que são levadas em conta em algumas organizações, como se isso levasse à ausência ou afastamento do ambiente de trabalho, e também como se a falta de higiene, por longos períodos, a privação alimentar e a pressão emocional afetassem exclusivamente o sexo feminino. A gravidez também é listada

como uma barreira, em vista disso, muitas mulheres adiaram ou abriram mão da maternidade (CONSENZA e SIQUEIRA, 2021).

Outras explicações são que as mulheres são socializadas para serem diferentes, pois se espera que as meninas sejam sociais, brinquem tranquilamente, pareçam atraentes e tenham prazer em atividades “femininas”, enquanto os meninos se sujam, exploram, jogam em equipe e lutam para ser o líder (STUKER, 2021).

Embora o mercado de trabalho esteja aberto à participação da mulher, essa inclusão não tem conexão com as promoções e muito menos com a ascensão na carreira feminina. Uma mulher, por exemplo, pode ter a mesma quantidade de trabalho que um colega de trabalho do sexo masculino e ter as mesmas qualificações, mas nunca ser promovida a um nível sênior. Visto que as mulheres ainda não ocupam, quando comparadas aos homens, posições no alto das pirâmides organizacionais (CARDOSO, 2017).

O fenômeno “teto de vidro” pode trazer, como consequência, perda em investimento na capacidade e no potencial do crescimento econômico, uma vez que leva ao desperdício das competências cada vez mais qualificadas das profissionais do sexo feminino. Essas diferenças são observadas em salários inferiores, desigualdade de tratamento nas promoções, divisão sexual do trabalho, entre outros (MANGANELLI, 2012).

Da Silva *et al.* (2022, p. 2), menciona que

A iniciação da mulher no mercado de trabalho trouxe luz a questões pouco debatidas. A divisão sexual nas organizações, em sua maioria, é percebida como fenômeno sociocultural, que tem como exemplo o papel da mulher exercendo tarefas supostamente femininas como continuação das tarefas domésticas e de subordinação, ocupando na maioria das vezes baixos níveis organizacionais, enquanto os homens têm privilégios e ocupam os postos mais altos.

Ao longo da história, apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, parecem continuar em menor número como líderes. As funções de direção e comando somente serão cumpridas a contento por aquelas que detiverem a arte de liderar. As barreiras laborais impostas às mulheres podem ser divididas em estruturais, perceptuais e contextuais. Outra possível explicação é o fenômeno “teto de vidro”, que se aplica às mulheres como um grupo, que são impedidas de ocupar cargos e funções de liderança simplesmente porque são mulheres. No próximo capítulo serão apresentadas as transformações que a Marinha do Brasil vem realizando na carreira das militares em todos os segmentos.

3 RELEVÂNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS MULHERES EM TODOS OS SEGMENTOS DA MARINHA DO BRASIL

As transformações que a Marinha do Brasil vem realizando na carreira das militares serão apresentadas com o intuito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres.

A Marinha foi pioneira das três forças no Brasil a institucionalizar o ingresso das mulheres em suas fileiras com a criação do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM) em 1980, pelo Almirante de Esquadra Maximiano Eduardo da Silva Fonseca, Ministro de Estado àquela época, por meio da Lei nº 6.807, de 7 de julho. O CAFRM era composto pelo Quadro Auxiliar Feminino de Oficiais (QAFO) e o Quadro Auxiliar Feminino de Praças (QAFP). O ingresso nesses cargos se dava por meio de concurso público (BRASIL, 1980).

A data de 7 de julho é comemorado o Aniversário de Ingresso das Mulheres em suas fileiras (BRASIL, 2022). Este ano de 2022, foram comemorados 42 anos da presença militar feminina na Marinha.

Inicialmente, as militares que compunham o QAFO somente chegariam ao posto de Capitão de Fragata. Contudo, a Lei nº 6.807/80 foi revogada pela Lei nº 7.622, de 9 de outubro de 1987, a qual reorganizou o CAFRM e incluiu o posto de Capitão de Mar e Guerra para as componentes do QAFO. As militares do QAFP, em ambas as legislações, poderiam galgar a graduação de Suboficial (BRASIL, 1987).

O Decreto nº 95.660, de 25 de janeiro de 1988, aprovou o Regulamento do CAFRM, o qual se destinava a suprir a MB com Oficiais e Praças, do sexo feminino, para o exercício de funções técnicas e administrativas em OM, em terra, mediante convocação para o Serviço Ativo (BRASIL, 1988).

A Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, revoga a Lei nº 7.622/87 e reestrutura os Corpos e Quadros de Oficiais e Praças da Marinha, além de extinguir o CAFRM, ampliou significativamente a participação da mulher nas atividades da Força Naval (BRASIL, 1997).

Dos Corpos e Quadros onde se distribuem, as Oficiais da Marinha possuem acesso aos postos de Oficial-General até Vice-Almirante, no Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), no Quadro de Engenheiros Navais (QEN) e no Quadro de Médicos do Corpo de Saúde da Marinha (CSM). As demais carreiras das Oficiais incluem nível superior de

formação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Quadro de Intendentes e Quadro Complementar do Corpo de Intendentes da Marinha); Fisioterapia e Patologia Clínica (Corpo de Saúde da Marinha); Odontologia; Patologia Bucal e Estomatologia; e Prótese Dentária (Quadro de Cirurgiões-Dentistas do Corpo de Saúde da Marinha); e Administração Hospitalar, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição e Psicologia (Quadro de Apoio à Saúde do Corpo de Saúde da Marinha) (BRASIL, 2017).

Podem se inscrever também no Quadro Técnico do Corpo Auxiliar da Marinha, nas carreiras de Administração, Arquivologia e Gestão de Documentos, Banco de Dados, Biblioteconomia, Ciências Náuticas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comunicação Social, Desenho Industrial, Direito, Educação, Estatística, Geologia e Geofísica Marinha, Informática, Meteorologia, Museologia, Oceanografia, Pedagogia, Psicologia e Serviço Social; bem como em Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia, Estatística, Fisioterapia, Informática, Pedagogia, Psicologia e Serviço Social do Quadro Auxiliar da Armada do Corpo Auxiliar da Marinha (BRASIL, 2017).

Por outro lado, as Praças, nível médio de formação, prestam serviço no Quadro Auxiliar Técnico de Praças do Corpo Auxiliar de Praças da Marinha; Quadro Técnico de Praças do Corpo Auxiliar de Praças da Marinha; Quadro de Músicos do Corpo de Praças Fuzileiros Navais; além de atividade de Mergulho e Educação Física (BRASIL, 2017).

Em 2012, a MB conheceu a primeira mulher promovida, por Decreto Presidencial, ao posto de Contra-Almirante, a médica Dalva Maria Carvalho Mendes do Corpo de Saúde, posto mais alto ocupado por uma mulher entre todas as Forças Armadas até aquele ano (DOS REIS, 2017).

Ainda no mesmo ano, a partir da Lei nº 12.704 de 2012, que altera a Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, ocorreram mudanças nos requisitos para o ingresso nas fileiras da Marinha (BRASIL, 2012).

Em 2013, a então Tenente Gisele dos Santos Alves, Meteorologista por formação, exerceu a função de Observador Militar na Operação das Nações Unidas na Costa do Marfim (UNOCI), tornando-se a primeira militar brasileira a ser desdobrada em uma missão individual, vivendo a experiência de ser militar em um grupo de militares de diferentes nacionalidades (HAMANN; GIANNINI; PEREIRA, 2019).

Um ano mais tarde, em 2014, a então Capitão de Fragata (T) Carla Daniel, especialista em Comunicação Social, serviu na Força Interina das Nações Unidas no Líbano

(UNIFIL), embarcada na Fragata Constituição, sendo empregada em um teatro de operações de guerra no mar e dividindo sua rotina com 263 homens (HAMANN; GIANNINI; PEREIRA, 2019).

Em 2014, doze mulheres puderam ingressar na primeira turma de Aspirantes femininas da Escola Naval (EN), para compor o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), as quais se formaram no ano de 2017 (Figura 2), embora mais de 3000 mulheres tenham realizado suas inscrições no aludido concurso (GUIMARÃES *et al.*, 2021).

Em 18 de dezembro de 2017, a Lei nº 13.541, trouxe significativa mudança estrutural. Dessa vez, foi concedida a oportunidade de as mulheres exercerem atividades para aplicação efetiva do Poder Naval, com o ingresso na Escola Naval (EN), no Corpo da Armada (CA) e no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) (BRASIL, 2017).

Antes mesmo da Lei nº 13.541/2017 ser aprovada, a Marinha já contava com uma mulher combatente no seu efetivo, Débora Ferreira de Freitas, a 1º Tenente Auxiliar Fuzileiro Naval. Em 2016, ela realizou o Curso de Especialização em Guerra Anfíbia (BRASIL, 2017).

Em 2018, a Capitão de Mar e Guerra, do Corpo de Engenheiros Navais, Luciana Mascarenhas da Costa Marroni também foi promovida a Contra-Almirante. Em 2019, a Capitão de Fragata (T) Carla Marcolini Monteiro de Castro Araújo e Souza recebeu o prêmio de “Defensora Militar da Igualdade de Gênero da ONU” (SEESP, 2020).



FIGURA 2 - Primeira turma feminina da Escola Naval de 2014.
Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/723672233889446409/?mt=login>.

Em 2021, a Marinha tinha cerca de 8.300 mulheres, entre Oficiais e Praças. Além de mulheres que atuam em missões de paz pelo mundo, outras que lideram organizações militares e até comandam Pelotões de Infantaria. No combate ao novo coronavírus, essas mulheres mostraram seu empenho e profissionalismo, superando os desafios e mostrando que não esqueceram a origem de seu ingresso na MB (BRASIL, 2021).

Ao longo do tempo, essas mulheres conquistaram cargos e funções importantes, como Diretora de Organizações Militares, Chefe do Destacamento do Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade, Subchefe da Estação Antártica Comandante Ferraz, Comandantes em Delegacias, Ajudantes em Capitânicas e Oficiais de Ligação em Adidâncias de Defesa e Naval (BRASIL, 2022a).

Além disso, foram integrantes da Força-Tarefa Marítima na Força Interina das Nações Unidas no Líbano (FTM-UNIFIL), da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH) e da Missão de Paz das Nações Unidas na República Centro-Africana (MINUSCA), de Defensora Militar da Igualdade de Gênero da Organização das Nações Unidas (ONU) (BRASIL, 2022a).

Neste ano de 2022, pela primeira vez as mulheres ingressarão nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros, como integrantes no Corpo de Praças da Armada (CPA), iniciando a carreira na graduação de Marinheiro, podendo chegar à graduação de Suboficial (SO). Existem quatro Escolas de Aprendizes-Marinheiros no país: a Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina; a Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará; a Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco; e a Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo (BRASIL, 2022b).

Igualmente, em 2022, a Marinha abriu concurso para as jovens de 15 a 18 anos concorrerem a doze vagas, dando início ao ingresso das mulheres no Colégio Naval (CN), instituição militar de nível médio (BRASIL, 2022c).

Para o ano de 2023, já está prevista a possibilidade de ingresso nas Escolas de Aprendizes Marinheiros e nos Cursos de Formação de Soldados Fuzileiros Navais, sendo permitido também o embarque concomitante de Oficiais e Praças nas fileiras operativas (BRASIL, 2022c).

Neste capítulo foram abordadas as transformações que a Marinha do Brasil vem realizando na carreira das militares com o intuito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres. Apesar de apenas 42 anos da presença militar feminina na Marinha, em decorrência do mérito e da competência demonstrada ao longo do tempo,

essas mulheres vêm conquistando posições de destaque, e até 2023 estarão completando o processo de inclusão em todos os Corpos, Quadros, escolas e centros de instrução da Marinha do Brasil.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou analisar as transformações que a Marinha vem realizando na carreira das militares, com o intuito de demonstrar a relevância dos serviços prestados por essas mulheres em todos os segmentos; relacionar lideranças femininas brasileiras a partir do século XIX, e a importância dessas lideranças como exemplos históricos e atuais; e examinar se as militares da Marinha se enquadram no fenômeno “Teto de Vidro”.

Foi aplicado um questionário com o propósito de coletar dados de Oficiais e Praças, de ambos os sexos, a fim de verificar a aceitabilidade e o reconhecimento dessas militares em funções de liderança, hoje e em futuro próximo. Para tanto, pretende-se responder a seguinte questão: “A capacidade de influenciar e inspirar os subordinados da Marinha do Brasil, é uma questão de gênero?”.

No capítulo dois foram abordadas as contribuições de personalidades femininas que marcaram época e fizeram a diferença. Essas mulheres se destacaram como abolicionistas, educadoras, musicistas, pintoras, escritoras, políticas, congressistas, médicas, enfermeiras e líderes militares. Essas personalidades femininas foram responsáveis por abrirem espaço no campo profissional para a mulher brasileira. Foi apresentado também o entendimento de liderança adotada pela Doutrina de Liderança na Marinha do Brasil EMA-137. A Doutrina acredita que normalmente a liderança tem bons resultados quando ocorre como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado.

No capítulo três foram apresentadas as transformações que a Marinha do Brasil vem realizando na carreira das militares desde a criação do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM) em 1980, além das pioneiras da Marinha como a médica Dalva Maria Carvalho Mendes, primeira mulher promovida ao posto de Contra-Almirante; Tenente Gisele dos Santos Alves a primeira militar brasileira a ser desdobrada em uma missão individual; Capitão de Fragata Carla Daniel serviu na Força Interina das Nações Unidas no Líbano (FINUL); Débora Ferreira de Freitas, 1º Tenente Auxiliar Fuzileiro Naval; Capitão de

Mar e Guerra, do Corpo de Engenheiros Navais, Luciana Mascarenhas da Costa Marroni também foi promovida a Contra-Almirante.

Além disso, no capítulo três foi abordada a conquista almejada nesse ano de 2022, por meio da possibilidade de ingressar nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros, como integrantes no Corpo de Praças da Armada (CPA), iniciando a carreira na graduação de Marinheiro, podendo chegar à graduação de Suboficial (SO), bem como no Colégio Naval, em Angra dos Reis, Rio de Janeiro. Dessa forma, continua o processo de inclusão das mulheres nos diversos Corpos e Quadros, por meio das Escolas e Centros de Instrução da Marinha do Brasil.

Apesar dos respondentes acreditarem que o fenômeno "Teto de Vidro" atinge a carreira da mulher na Marinha do Brasil, conclui-se com base nos comentários desses mesmos respondentes que, na esfera da Marinha, tanto homens como mulheres, concorrem em igualdade de condições, e com base na meritocracia, aos cargos e posições atinentes a ambos os gêneros.

Outro aspecto destacado é a hierarquia nas Forças Armadas, que nunca será quebrada. Tanto a hierarquia, quanto a disciplina são a base institucional das Forças Armadas Brasileiras. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

Todo militar, Oficial ou Praça, de ambos os gêneros, tem a possibilidade de crescimento dentro da força, tendo em vista os planos de carreira. Portanto, não é correto afirmar que as mulheres possuem dificuldades para seu crescimento profissional.

Percebe-se pelas respostas à questão de número 10, que a característica que os subordinados mais esperam de suas líderes é que a mesma possua empatia ao lidar com problemas relacionados às questões pessoais (trinta e duas marcações).

Nesse sentido, observa-se a necessidade de uma liderança orientada para o relacionamento, cujo foco do líder é a manutenção e o fortalecimento das relações pessoais do grupo. Essa reação pode ser caracterizada, atualmente, como um reflexo das necessidades pessoais dos liderados em relação ao trabalho e ao líder.

Conclui-se que, nesses 42 anos da presença militar feminina na Marinha, essas mulheres vêm, paulatinamente, conquistando posições de direção, comando e chefia, as quais exigem o conhecimento da arte de liderar. Até 2023 está previsto o processo de inclusão das mulheres em todos os Corpos, Quadros, escolas e centros de instrução da Marinha do Brasil.

Como sugestão para novos estudos sobre a liderança feminina poderia ser discutido que tipos de estratégias contribuiriam para o aumento de mulheres em postos de liderança, não somente na Marinha do Brasil, mas em organizações civis.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, M. M. R.; KAMINITZ, S. H. C.; LAURINDA ROSA MACIEL; DE SÁ ALMEIDA, A. B.; DE OLIVEIRA, A. B.; PORTO, F. R. Uma enfermeira da Força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial: Fundo Virgínia Portocarrero da Casa de Oswaldo Cruz/Fiocruz. **Hist. cienc. saude-Manguinhos**, v. 29, n. 2, 2022.

BITTENCOURT, Rodrigo Reis. Liderança estratégica: Uma análise da doutrina sobre a manutenção dos valores institucionais em face do aumento do efetivo do contingente temporário na MB. Escola de Guerra Naval, 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.807, de 7 de julho de 1980**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l6807.htm. Acesso em: 20 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 21.417-a, de 17 de maio de 1932**. Diário Oficial da União - Seção 1 - 21/5/1932, Página 9842 (Publicação Original). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-17-maio-1932-559624-publicacaooriginal-81927-pe.html>. Acesso em: 19 out. 2022.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934)**. Rio de Janeiro, RJ, 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 20 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 7.622, de 9 de Outubro de 1987**. Brasília, 9 de outubro de 1987. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7622-9-outubro-1987-367589-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, D.F., 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 95.660, de 25 de janeiro de 1988**. Brasília, 25 de janeiro de 1988. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1988/decreto-95660-25-janeiro-1988-446284-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. Exército. **Lei nº 7.831, de 2 de outubro de 1989**. Brasília, 2 de outubro de 1989. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/l7831.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%207.831%2C%20DE%20OUTUBRO%20DE%201989.&text=Cria%20o%20Quadr%20Complementar%20de,\) %2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/l7831.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%207.831%2C%20DE%20OUTUBRO%20DE%201989.&text=Cria%20o%20Quadr%20Complementar%20de,) %2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 10 agos. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.194 de 25/06/1991**. Brasília, 25 de junho de 1991. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=83679>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **Manual de liderança**. Rio de Janeiro, 1996. DEnsM-1005.

BRASIL. **Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997**. Brasília, 26 de novembro de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9519.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.704, de 8 de agosto de 2012**. Brasília, 8 de agosto de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12704.htm. Acesso em: 20 agos. 2022.

BRASIL. Exército. **Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012**. Brasília, 8 de agosto de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12705.htm. Acesso em: 11 out. 2022.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2013.

BRASIL. Superior Tribunal Militar. **Conheça a trajetória da ministra Maria Elizabeth Rocha, primeira presidente do STM**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://dspace.stm.jus.br/handle/123456789/160833>. Acesso em: 11 set. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **GptOpFuzNav tem a primeira mulher combatente a integrar uma tropa da ONU**. 2017a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/content/gptopfuznav-tem-primeira-mulher-combatente-integrar-uma-tropa-da-onu>. Acesso em: 20 agos. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Mulher na Marinha**. 2017b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ciaw/mulher>. Acesso em: 03 set. 2022.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005: Manual de Liderança da Marinha**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Nações Unidas. **Empoderar mulheres em operações de paz continua a ser a principal prioridade, diz chefe das Forças de Paz da ONU**. 2021. 2021a. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/123480-empoderar-mulheres-em-operacoes-de-paz-continua-ser-principal-prioridade-diz-chefe-das>. Acesso em 20 agos. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **41 anos do Ingresso da Mulher na Marinha do Brasil**. 2021b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cfpm/node/311>. Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Projeto de lei nº xxx, de 2021**. 2021c. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.al.sp.gov.br/spl/2021/05/Propositura/1000371090_1000437981_Propositura.pdf. Acesso em: 15 agos. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Colégio Naval abre vagas para o sexo feminino pela primeira vez**. 2022a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/sspm/?q=noticias/col%C3%A9gio-naval-abre-vagas-para-o-sexo-feminino-pela-primeira-vez>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Organizações Militares da área de jurisdição do Comando do 3º Distrito Naval celebram o Bicentenário da Independência do Brasil**. 2022b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/com3dn/content/organiza%C3%A7%C3%B5es-militares-da-%C3%A1rea-de-jurisdi%C3%A7%C3%A3o-do-comando-do-3%C2%BA-distrito-naval-celebram-o>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Mulher na Marinha**. 2022c. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/mulher-na-marinha>. Acesso em: 23 agos. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Militar brasileira recebe prêmio na Bélgica sobre trabalho no combate à Covid-19**. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/militar-brasileira-recebe-premio-na-belgica-sobre-trabalho-no-combate-a-covid-19>. Acesso em: 13 set. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal da Justiça. **Portal do STJ lança página Mulheres Juristas**. 2022. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/30082022-Portal-do-STJ-lanca-pagina-Mulheres-Juristas.aspx>. Acesso em: 18 set. 2022.

CARNEIRO, luziberto barrozo. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. 108 p. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2018.

CARNEIRO, L. B.; FRARE, A. B.; DE GOMES, D. G. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras. **XIX USP International Conference in Accounting**, 2019.

CISNE, M.; IANAEL, F. Vozes de resistência no Brasil colonial: o protagonismo de mulheres negras. **R. Katál.**, Florianópolis, v.25, n. 2, p. 191-201, 2022.

COLTRO, Alex. A Escola das Relações Humanas. Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. **Departamento de Economia, Administração e Sociologia**, 2005.

COSENZA, A. M. M. M.; SIQUEIRA, S. C. B. A repressão do gênero legitimada pela cultura militar: Uma visão através da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 28727-28741, 2021.

COSTA, Elias. **Dia Internacional da Mulher: As 12 mulheres brasileiras que mais influenciaram o nosso país**. 2022. Disponível em: <https://www.diariogm.com.br/cultura/dia-internacional-da-mulher-as-12-mulheres-brasileiras-que-mais-influenciaram-o-nosso-pais>. Acesso em: 27 agos. 2022.

COSTA, I. H.; ANDROSIO, V. O. **As transformações do papel da mulher na contemporaneidade**. 16 p. 2010.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. **Liderança feminina: Características e importância à identidade da mulher**. Saber Humano, n. 5, 2014.

CAMPOI, I. C. O livro "Direitos das mulheres e injustiça dos homens" de Nísia Floresta: literatura, mulheres e o Brasil do século XIX. **História**, v.30, n. 2, 2011.

CARDOSO, Andrea. **Atitudes de mulheres com relação ao teto de vidro: Um estudo em empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação**. 122 p. Mestrado (Mestre em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

CYTRYNOWICZ, R. A serviço da pátria: A mobilização das enfermeiras no Brasil durante a Segunda Guerra Mundial. **Hist. cienc. saude-Manguinhos**, v.7, n.1, 2000.

DA COSTA, Lara Denise Góes. **Abram alas para ela passar: Chiquinha Gonzaga e a agência no Rio de Janeiro do século XIX**. 183 p. Tese (Doutor em Ciências Sociais) – Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2015.

DA SILVA, S. P. Direito e Política: aposentadoria voluntária e filiação partidária de ex-ministros Ellen Gracie e Nelson Jobim. **Áskesis**, v.5, n.2, pp. 123-133, 2016.

DE ANDRADE, Francisco Leal. **Determinismo biológico e questões de gênero no contexto do ensino de biologia: Representações e práticas de docentes do Ensino Médio**. 252 p. Dissertação (Mestre em Ensino, Filosofia e História das Ciências) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

DE OLIVEIRA, A. B.; SANTOS, T. C. F.; BARREIRA, I. A.; LOPES, G. T.; FILHO, A. J. A.; DE AMORIM, W. M. Enfermeiras brasileiras na retaguarda da Segunda Guerra Mundial: Repercussões dessa participação. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 18, n. 4, pp. 688-96, 2009.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. Imperium Femininis...Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.8 n.3, 2009.

EB. Exército Brasileiro. **Mulheres no exército**. 2002. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/web/ingresso/linha-do-tempo>. Acesso em: 15 agos. 2022.

FAB. Força Aérea Brasileira. **FAB realiza Cerimônia Militar pelos 40 anos da Mulher Militar**. 2022. Disponível em: <https://www.defesaemfoco.com.br/fab-realiza-cerimonia-militar-pelos-40-anos-da-mulher-militar/>.

FEIJÓ, Márcia Fernanda dos Santos. **Liderança feminina nas organizações: Uma revisão sistemática da literatura**. 24 p. Graduação (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Chapadão do Sul, 2021.

GOMES, A. F.; GUSMÃO, W.; SANTANA, P.; ANTONIALLI, L. M.; CORREIA, E. L. F. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 69-87, 2009.

GRISARD, N.; VIEIRA, E. T. S. Ana Néri, madrinha da enfermagem no Brasil. **Gaz. méd.**, Bahia, 78 (2):145-147, 2008.

GUIMARÃES, Fernanda; SANTANA, Elis; PALMEIRA, Matheus; SOUTO, Marina; ROCHA. **A Participação Feminina nas Forças Armadas Brasileiras e seus Desafios Contemporâneos**. Graduanda em Relações Econômicas Internacionais pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2021.

HAMANN, Eduarda; GIANNINI, Renata; PEREIRA, Pérola Abreu. **Mulheres brasileiras em missões de paz: a coragem em dados e relatos**. 2019. 40 p. Disponível em: https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2020/01/2019-12-23-AE44_mulheres-brasileiras-em-missoes-onu.pdf. Acesso em: 20 agos. 2022.

HERZBERG, F. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T. D. The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The Wall Street Journal**, v. 24, n. 1, 1986.

INÁCIO, M. Do silêncio a uma voz: A Princesa Isabel e a participação das mulheres no Império (1822-1889). **Revista Ballot**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, pp. 316-335, 2015.

JÚNIOR, Antônio Manoel Elíbio. **Uma heroína na história: Representações sobre Anita Garibaldi**. 143 p. Dissertação (Mestre em História) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LEITE, J. S. S. M.; ROCHA, A. D. T. Liderança militar e sua influência na motivação em organizações particulares. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 02, pp. 157-177, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-militar>. Acesso em: 25 mar. 2022.

LIBÂNIO, Ana Luiza. **O feminismo é para todo mundo** [recurso eletrônico]: políticas arrebatadoras / bell hooks; tradução – 1. ed. - Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

LOPES; G. A. S. S.; SILVA, M. O. S. "Heroínas bahianas": Personagens femininas nas comemorações do centenário da independência da Bahia. **XII Encontro da Associação Nacional de História**. Secção Mato Grosso do Sul – UFMS/CPAQ, Aquidauana – MS, 2014.

MANGANELLI, Anelise. **A mão invisível no teto de vidro**. Dissertação (Mestrado em Economia) Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS Porto Alegre, 2012.

MATOS, D. J.; REIS, G. T. S.; QUEIROZ, H. G. A.; CAVALCANTE, L. B.; LEITE, V. H. S.; SILVA, W. C. **Mulheres nas forças armadas: Desenvolvimento Histórico-Jurídico da Participação Feminina na Defesa Nacional**. 2016.

MATOS, Gabriella Caroline Araújo. **A Isonomia de Gênero em Instituições Militares: Um Cenário Possível?**. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, 2021.

MONTEIRO, Marcos Vinicius Pereira. **Licenciatura em educação física e questões de gênero: Currículo e informação identitária**. 308 p. Tese (Doutor em Educação em Ciência em e Saúde) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROQUE, D. M. Aquelas mulheres de farda. **Revista do Exército Brasileiro**, v. 156 n. 1, 2020.

SOARES, Ana Luísa Silva. **O papel da mulher ao longo da história: Influências no conceito de família bem como nas relações de parentesco**. 36 p. Graduação (Bacharel em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STUKER, PAOLA. **Sobrevivências: Transferência Condicionada de Renda e Processos de Emancipação Feminina da Violência Doméstica**. 345 p. Tese (Doutora em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

VAZ, D. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, 2013.

VIANA, Thais Alves, **A primeira mulher presidente do Brasil. A construção da imagem de Dilma Rousseff pela revista veja e o jornal folha de S. Paulo**. 87 p. Graduação (Jornalismo) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2017.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

01) Você é:

Oficial Praça

02) Qual seu gênero?

Masculino Feminino

03) Qual seu nível de escolaridade?

Ensino Médio Superior incompleto Superior completo Pós-graduação

04) Qual sua idade?

Até 25 26 a 35 36 a 45 Mais de 45

05) Há quantos anos você é militar da MB?

Menos de 11 11 a 20 21 a 30 Mais de 30

06) Você já foi chefiado (a) por uma mulher militar na MB?

Sim Não

07) Você acredita que as militares possuem a mesma capacidade de liderança que seus pares do sexo masculino?

Sim Não

08) Você é a favor da incorporação das mulheres no Colégio Naval e nas Escolas de Aprendizes-Marinheiro?

Sim Não

09) Você se sente (ou se sentiria) seguro ao ser chefiado (a) por uma militar?

Sim Não

10) Em sua opinião, qual (quais) característica (s) poderiam ser destacadas nas militares em função de chefia?

Valorizar o trabalho em equipe

Possuir empatia ao lidar com problemas relacionados às questões pessoais dos subordinados

Ser proativa e dedicada ao trabalho

Motivar a equipe a atingir resultados eficazes

Ouvir e, dentro do possível, aceitar sugestões

Influenciar a equipe em favor do alcance de objetivos

Deter conhecimento técnico

11) Atualmente, as militares vêm assumindo funções operativas, em OM de Segurança do Tráfego Aquaviário, como Delegadas, Agentes e Imediatas, que exigem abnegação, decisão, conhecimento e coragem, dentre outros atributos dessas mulheres. Você concorda com o voluntariado das militares para concorrer a essas vagas?

Sim Não

12) Líderes Estratégicos são aqueles que decidem hoje como transformar a Força para o futuro; contribuem para o desenvolvimento e a segurança da Nação; e exercem sua liderança no âmbito dos níveis mais elevados da instituição.

Diante do trecho apresentado sobre Liderança Estratégica, você considera que as futuras Oficiais, do Corpo da Armada e do Corpo de Fuzileiros Navais, estarão capacitadas a assumir cargos de comando, o que as fará desempenhar, integralmente, a liderança estratégica?

Sim Não

13) O fenômeno "Teto de Vidro", o qual foi caracterizado em 1986, nos Estados Unidos, refere-se às dificuldades enfrentadas pelas mulheres para crescer na carreira e alcançar posições de liderança. Essas barreiras não têm relação com aspectos relacionados à qualificação ou à

competência, mas com fatores socioculturais associados ao gênero. Você acredita que esse fenômeno atinge a carreira da mulher na MB?

Sim

Não

14) Comente, por gentileza e de acordo com suas observações, a respeito desse fenômeno no âmbito da Marinha do Brasil:

R: _____

APÊNDICE

Foram encaminhados setenta e sete questionários para militares em serviço ativo, e trinta e seis foram respondidos dentro do prazo estipulado. Por meio da análise das respostas desses questionários, observou-se a aceitabilidade e o reconhecimento das militares em funções de liderança, hoje e em futuro próximo e, conjuntamente examinou-se a questão de as militares da MB se enquadrarem ou não no fenômeno “Teto de Vidro”.

O questionário foi aplicado com o propósito de coletar dados de Oficiais e Praças, de ambos os sexos. Participaram do estudo 18 Oficiais e 18 Praças. No tocante ao gênero, 15 dos respondentes afirmaram serem do sexo masculino, enquanto 21 se declararam ser do sexo feminino. O nível de escolaridade dos respondentes foi distribuído em: (21) Pós-graduados, (8) com Superior completo, (6) Superior incompleto e um (1) com Ensino médio. A distribuição dos respondentes foi realizada por faixa etária: na faixa de 26 a 35 anos (4 participantes), na faixa de 36 a 45 anos (13 participantes) e com mais de 45 anos (19 participantes). Em relação ao tempo de serviço: (29) militares possuem mais de 11 anos de serviço ativo e (7) apresentam menos de 11 anos de serviço.

A maioria dos respondentes (30) já foi chefiada (o) por uma mulher militar na Marinha do Brasil. Todos os respondentes (36) acreditam que as militares possuem a mesma capacidade de liderança que seus pares do sexo masculino e são a favor da incorporação das mulheres no Colégio Naval e nas Escolas de Aprendizes-Marinheiro. E 35 participantes se sentem (ou se sentiriam) seguros ao serem chefiados (as) por uma militar.

A Questão 10 relacionava qual (quais) característica (s) que poderiam ser destacadas nas militares em função de chefia. Essa questão foi subdividida em sete respostas, as quais se diferenciavam entre si e o respondente poderia optar por não responder nada até marcar as sete opções, ficando nessa ordem: Possuir empatia ao lidar com problemas relacionados às questões pessoais dos subordinados (32 marcações); Ser proativa e dedicada ao trabalho (26 marcações); Deter conhecimento técnico (26 marcações); Ouvir e, dentro do possível, aceitar sugestões (25 marcações); Valorizar o trabalho em equipe (24 marcações); Influenciar a equipe e favor do alcance de objetivos (23 marcações); e Motivar a equipe a atingir resultados eficazes (20 marcações).

Todos os respondentes (36) concordam com o voluntariado das militares para concorrer às vagas de OM de Segurança do Tráfego Aquaviário, como Delegadas, Agentes e Imediatas. Todos os respondentes (36) consideram que as futuras Oficiais do Corpo da

Armada e do Corpo de Fuzileiros Navais, estarão capacitadas a assumir cargos de comando, o que as fará desempenhar, integralmente, a liderança estratégica. A maioria dos militares (31) acredita que o fenômeno "Teto de Vidro" atinge a carreira da mulher na Marinha do Brasil, (3) respondentes discordam e (2) não responderam nada.

Os comentários mais relevantes sobre o fenômeno "Teto de Vidro" na Marinha do Brasil, são apresentados a seguir.

“Mesmo com capacidades iguais ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino, penso que essa barreira ainda influencia nas oportunidades de carreira das mulheres na MB”.

“Sou favorável às ações para que a Marinha consiga ampliar o âmbito da atuação das mulheres dentro da MB”.

“Considero que este fenômeno é minimizado no âmbito da Marinha do Brasil por mulheres e homens crescerem de acordo com méritos de suas carreiras”.

“Outro fator que contribui para minimizar este fenômeno na Força é a hierarquia, que não pode ser quebrada. As mulheres, conforme vão galgando Postos / Graduações, passam a alcançar posições de liderança, tal quais os homens”.

“Considerando que na MB o crescimento na carreira obedece a um plano de carreira que é cumprido por homens e mulheres, até o presente momento, não pude observar dificuldades para o meu crescimento profissional”.

“Acredito que as Forças Armadas, especificamente a Marinha, vêm atuando para rever as formas de ingressos ultrapassadas, as quais algumas eram, exclusivamente, para o sexo masculino como a Escola de Aprendizes de Marinheiro, o Colégio Naval e a Escola Naval. Dessa forma, percebe-se que a Força, mesmo de forma tardia, trabalha para ofertar novas possibilidades de acesso para as mulheres, permitindo, assim que a força feminina tenha mais espaço em diversos cargos e posições”.

“Em que pese já se ter mulheres na MB há mais de 40 anos, a cultura organizacional ainda não está totalmente preparada para as mulheres em posição de comando, liderança. Mas minha experiência profissional tem mostrado que isso está mudando, e que a distinção é maior por parte dos Oficiais do que das praças. Eu já assumi várias funções de chefia e nunca tive problemas com os subordinados, mas sim com pares e superiores. Falta de reconhecimento e diferença no tratamento”.

“Atualmente, observa-se que na Marinha do Brasil as militares do sexo feminino têm a possibilidade de ascensão na carreira e de ocuparem níveis e posições altas na

hierarquia organizacional, como por exemplo, serem promovidas à Oficial General e assumirem cargos de Titular de OM”.

“Sem dúvida nenhuma, as mulheres já sofreram certo “preconceito” no âmbito da MB, porém atualmente isso vem mudando com a incorporação das mesmas nas escolas de formação e com algumas também assumindo cargos de Comando. Atualmente existem somente duas Oficiais Generais, mas acredito que no decorrer do tempo esse número irá aumentar se igualando com números de Oficiais Generais do sexo masculino”.

“No âmbito Naval as mulheres encontram dificuldades de conciliar a carreira em posição de liderança com a vida privada devido ao fato de Costumes e tradições navais arcaicas porque têm que abrir mão de mais do que os homens em relação à família. O equilíbrio entre vida privada e trabalho apresenta-se como uma das principais dificuldades para as mulheres devido a sua responsabilidade pelo cuidado dos filhos, fato que sempre terão que abrir mão da oportunidade de um cargo de chefia”.

“Acredito que as barreiras enfrentadas para o reconhecimento das mulheres desempenharem funções de liderança, estão mais relacionadas às questões culturais. Porém, acredito que com o decorrer do tempo, essas barreiras vêm sendo derrubadas, porque as mulheres têm demonstrado sua capacidade de executar diversas atividades que antes eram restritas somente aos homens. Na minha opinião, a escolha de uma pessoa para executar um trabalho de gestão ou até mesmo um outro que não envolva a questão da liderança, deve-se levar em conta não o seu gênero, mas a capacidade profissional que ela apresenta para exercê-lo. Devendo ser observado o indivíduo como um ser humano e não como uma pessoa do sexo masculino ou feminino”.

“Na minha opinião, esse fenômeno não acontece na Marinha do Brasil, pois o acesso as posições de liderança são iguais para mulheres e homens. O que acontece, é que algumas mulheres não querem assumir as citadas posições de liderança”.

“O fenômeno Teto de Vidro não é, atualmente, uma realidade na MB, o que pode ser comprovado pelo fato de muitas mulheres estarem ocupando, cada vez mais, cargos de liderança no comando de várias Organizações militares”.

“Esse fenômeno, ainda muito presente nos dias de hoje, tem perdido espaço no âmbito da nossa Marinha do Brasil. Percebemos isso, na promoção de nossas militares aos postos hierarquicamente mais altos em suas carreiras, na assunção de cargos de comando em nossas organizações, na condução de funções tecnicamente relevantes e de alto nível decisório, entre outras tantas outras novas conquistas. Contudo, ainda estamos longe de

vislumbrar uma igualdade completa. Muitos fatores socioculturais ainda encontram-se enraizados e de forma subjetiva as barreiras ainda são enfrentadas no nosso dia a dia. Podemos dizer que estamos num caminho promissor, mas ainda temos muito a percorrer”.

“Creio que mulheres em postos de comando é uma tendência natural da sociedade como um todo. As mulheres tem a mesma capacidade que os homens, e a escalada em altos postos é algo normal em uma sociedade igualitária que valorize a meritocracia e suas qualificações individuais”.

“Com o passar dos anos, as mulheres foram apresentando suas qualificações e aptidões, muitas destas próximas às encontradas pelos homens. Porém as características físicas femininas, por vezes, são fatores que demonstram susceptibilidades para algumas tarefas”.

“Muitas mulheres, em algum momento na sua jornada na Marinha, se veem compiladas a escolher entre a carreira ou suas questões pessoais. A concepção estrutural da sociedade de que “filhos são obrigação da mulher” ou que “a mulher é quem deve acompanhar o marido” faz com que uma barreira seja estabelecida e por muitas vezes esta mulher precise optar por seus filhos ou seu casamento em detrimento de seus objetivos de carreira. Fato este que é raramente observado em militares do sexo masculino, onde geralmente é bem claro que quaisquer que sejam seus objetivos ou desafios profissionais, haverá sempre alguém encarregada acompanhá-lo ou de cuidar de seus filhos para que o mesmo possa concentrar-se em seu trabalho”.

“Esse fenômeno no âmbito da Marinha do Brasil foi quebrado quando passou a aceitar o sexo feminino. Hoje o gênero feminino está em altos cargos, e evoluindo cada vez mais, coisa que antigamente isso era raro”.

“No aspecto de igualdade no tratamento de gênero, enxergo as FFAA como um dos locais mais democráticos que existem, visto que cumprindo os requisitos de carreira as militares concorrem em pé de igualdade com seus pares do sexo oposto. Entretanto, é fundamental ressaltar que a cultura latina, na qual estamos inseridos, espera que a mulher ocupe função social que naturalmente a torna responsável pela administração de assuntos afetos aos filhos. Aliado a tal fato tem-se também a vontade de muitas das militares que sentem um impulso natural de proteção dos filhos e dos pais (já em idade avançada), colocando-os em 1º plano em detrimento de suas carreiras. Diversas vezes, observa-se a mulher declinar de designação que interfira em sua vida pessoal”.

“Acredito sim que as mulheres são capazes de liderar como os homens ou até melhor que eles, mas isto depende do perfil de cada um. Mas não temos que tentar nos igualar a eles e sim sermos nós mesmas se capacitadas e com perfil pra assumir tais níveis de liderança”.

“Fatores socioculturais impactam sim, uma vez que em nossa sociedade são as mulheres que gerenciam seus lares e à elas ainda é atribuída a responsabilidade de criação dos filhos. Entretanto, os homens começam a entender que também são capazes de se responsabilizarem por estas funções, embora muitos ainda se sintam "inferiorizados" por outros homens quando isso acontece. Devemos iniciar a mudança de hábitos culturais negativos bastante arraigados de que "atrás ou ao lado de um grande homem ,existe uma grande mulher" para " ao lado de uma grande mulher, existe um grande, abnegado e apaixonado homem".

“A qualificação das mulheres é semelhante a dos homens, competência, profissionalismo e comprometimento são qualidades que tanto homens e mulheres possuem. Ainda há um pouco de rejeição quando homens são liderados por mulheres, principalmente os oficiais. As praças já estão se acostumando com as mulheres em posição de comando. Entendo que falta para algumas mulheres se imporem nos seus cargos”.

“Defender a tese de que esse fenômeno não existe no ano de 2022 seria impossível, no entanto percebe-se, claramente, que as mulheres no âmbito militar estão sendo cada vez mais respeitadas e ocupando posições de liderança. Acredito que nos próximos anos, com a abertura do setor operativo para o guarnecimento de militares do sexo feminino, a Força contará com um maior efetivo de mulheres nos postos mais altos, ascendendo aos postos de Oficiais-Generais”.

“Historicamente existem desigualdades entre homens e mulheres. Regras construídas socialmente ainda reservam às mulheres posições subalternas em relação aos homens. No entanto a participação de mulheres em cargos de chefia nos mostra que esta realidade está mudando. Tal situação tem refletido mudanças também na carreira militar, a exemplo, da Contra-Almirante Dalva Maria Carvalho Mendes, que em novembro de 2012 foi promovida a oficial general. Sendo assim, eu compartilho do pensamento de que as mulheres atualmente estão mais motivadas a assumirem grandes desafios em suas carreiras. Todavia, é necessário aumentar as oportunidades e a preparação ao longo dos vários cursos de carreira”.

“Tal qual a sociedade americana, nós também convivemos com alguns estereótipos que vêm mudando paulatinamente. A cultura de uma sociedade “machista” vem dando lugar a uma sociedade mais igualitária, em que as novas gerações já convivem com o papel de destaque da mulher nos diversos setores, inclusive nas funções de liderança. Na MB, Já alcançamos o posto de Oficial General para mulheres, diversos cargos de direção, Curso de Fuzileiros Navais, acesso à Escola Naval. Em breve teremos mulheres comandando navios de guerra”.

“As questões socioculturais estão enraizadas nas Forças Armadas, não somente na Marinha, acredito que as mulheres ainda são vistas como “sexo frágil” e/ou como um militar que trará “PS” em algum momento, pois a dedicação integral ao trabalho será comprometida pela gestação e/ou cuidar dos filhos, por exemplo”.

“Acredito que as mulheres têm a mesma capacidade que os homens para exercer qualquer atividade. O problema não está nas mulheres e sim nos homens, que ainda acreditam que a mulher é um sexo frágil”.

“O ingresso das mulheres nas FFAA foi e tem sido um grande desafio em termos de cultura organizacional. Com competência, dedicação e profissionalismo, cada vez mais mulheres têm conseguido galgar postos de liderança e mostrar que, na prática, não existem barreiras para o exercício de funções operativas e de liderança por militares do sexo feminino. É, inclusive, notável uma melhor organização e eficácia das fainas capitaneadas por militares do sexo feminino”.