

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) BIANCA RIBEIRO DOS SANTOS SOUZA MOREIRA
SARMENTO DA SILVA

**A INCLUSÃO DE MULHERES NA AVIAÇÃO DE COMBATE:
Um estudo sobre as aviadoras soviéticas pioneiras na Segunda
Guerra Mundial.**

Rio de Janeiro

2024

CC (IM) BIANCA RIBEIRO DOS SANTOS SOUZA MOREIRA
SARMENTO DA SILVA

**A INCLUSÃO DE MULHERES NA AVIAÇÃO DE COMBATE:
um estudo sobre as aviadoras soviéticas pioneiras na Segunda
Guerra Mundial.**

Dissertação apresentada à Escola de
Guerra Naval, como requisito parcial para
conclusão do Curso de Estado-Maior para
Oficiais Superiores.

Orientador: CF Antônio José da Costa
Soares

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2024

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que esse trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que esse trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais desse trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas nesse trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

DEDICATÓRIA

A Deus, pela sabedoria, força e orientação em todos os momentos dessa jornada. Sua presença constante e amor incondicional me sustentaram e iluminaram meu caminho.

Ao meu marido, Tony, por seu amor incondicional, apoio inabalável, paciência e compreensão. Você esteve ao meu lado em cada passo, celebrando minhas conquistas e me confortando nos momentos de dificuldade. Seu amor e incentivo foram fundamentais para a realização desse sonho.

À minha filha, Sophia, por ser uma fonte inesgotável de amor, inspiração e alegria... a razão maior da minha felicidade. Seu sorriso e carinho me deram forças para continuar e alcançar meus objetivos. Você é minha vida...

Aos meus pais, Artur e Valéria, pelo amor, apoio e ensinamentos que me moldaram como pessoa e profissional. Vocês são minha base e meu alicerce.

À minha avó, Maria Amélia, meu exemplo de garra e determinação, pela sabedoria e carinho que sempre me inspiraram. Suas histórias e conselhos foram um guia valioso nessa jornada.

Aos meus sogros, pelo apoio e acolhimento caloroso. Seu apoio e incentivo foram essenciais para mim e para minha família.

À Ana Carolina, Eduardo e Alessandra, pela presença que trouxe o refrigerio tão necessário e a motivação para continuar a jornada.

Aos meus filhos e ao meu neto de quatro patas, Dimitri (*in memoriam*), Peeta e Ze'ev, por mostrarem a cada instante que o amor é simples e fiel, nos apoia, fortalece e acompanha onde quer que o caminho nos leve.

A todos vocês, dedico essa dissertação com todo meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao meu misericordioso Deus, à minha amada família e aos meus queridos amigos, por tudo e por tanto.

À todas as heroínas, mulheres iluminadas e corajosas, que com seus atos de extrema ousadia e pioneirismo tornaram possível que hoje tenhamos voz. Tenhamos escolha. Possamos estar onde quisermos e sermos quem quisermos. Espero que estejam orgulhosas de quem somos, aonde chegamos e o que podemos fazer graças ao legado deixado...

Às guerreiras aguerridas do CEMOS 2024, minhas “Bruxas do Dia”. Vocês transformaram nosso campo de batalha, trazendo raios de luz, carinho, compreensão, apoio, coragem e alegria. O mar nos cinge de força e o céu é o limite para nós...

À Paula e Jeh por me ensinarem que conexão vai muito além de espaço e tempo. O nosso vínculo me alegra e fortalece diariamente.

Aos que são dias de sol na minha vida, trazendo luz e calor, me fazendo sorrir e prosseguir.

Ao meu orientador, Capitão de Fragata Antônio José da Costa Soares, pelo entusiasmo com o qual recebeu minha ideia, pela paciência e empenho nas gentis e sábias orientações, na presença constante, no apoio e assistência incondicionais, atitudes que me motivaram a “alçar voo” e ajudaram sobremaneira a moldar uma inspiração transformando-a nessa dissertação.

"A guerra não é apenas o negócio dos homens. As mulheres também têm um papel crucial e sua coragem é a força invisível que sustenta a nossa luta."

(Major Marina Raskova)

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de investigar a implementação da mão de obra feminina nos primeiros regimentos de aviões de combate femininos na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) durante Segunda Guerra Mundial. Com a súbita invasão da Alemanha nazista em 1941, a URSS buscou mobilizar todos os seus recursos disponíveis, incluindo o emprego de mão de obra feminina em atividades de combate. Tal processo pode ser explicado pelo modelo de Kurt Lewin, que estipula que as mudanças organizacionais, como a introdução da mão de obra feminina em posições normalmente ocupadas por homens, ocorrem em três fases, chamadas de descongelamento, mudança e recongelamento. No caso soviético, verificou-se que a criação de regimentos de aviação femininos teve como resultados melhores índices de eficiência operacional e um aprimoramento da cultura organizacional. O estudo da experiência soviética pode ser útil para Forças Armadas como a Marinha do Brasil, que em breve contarão com mulheres em suas unidades aéreas, incluindo esquadrões de aviões de interceptação e ataque.

Palavras-chave: Segunda Guerra Mundial, mão de obra feminina, regimentos de aviação femininos, eficiência operacional, cultura organizacional, Kurt Lewin, mudanças organizacionais, Marinha do Brasil.

ABSTRACT

THE INCLUSION OF WOMEN IN FIXED-WING AVIATION: Impacts and Challenges on Aerial Operations During World War II

The present work aims to investigate the implementation of female labor in the first female combat aircraft regiments in the Union of Soviet Socialist Republics (USSR) during World War II. With the sudden invasion of Nazi Germany in 1941, the USSR sought to mobilize all its available resources, including the employment of female labor in combat activities. This process can be explained by Kurt Lewin's model, which states that organizational changes, such as the introduction of female labor in positions typically occupied by men, occur in three phases: unfreezing, change, and refreezing. In the Soviet case, it was found that the creation of female aviation regiments resulted in better operational efficiency and an improvement in organizational culture. The study of the Soviet experience may be useful for Armed Forces such as the Brazilian Navy, which will soon have women in their air units, including interception and attack squadrons.

Keywords: World War II, female labor, female aviation regiments, operational efficiency, organizational culture, Kurt Lewin, organizational changes, Brazilian Navy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	CONCEITO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	14
2.2	DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3	RESISTÊNCIA À MUDANÇA	15
2.4	MODELO DE MUDANÇA DE KURT LEWIN.....	18
2.4.1	Primeira fase: Descongelamento	18
2.4.2	Segunda Fase: Mudança	19
2.4.3	Terceira Fase: Recongelamento	19
2.5	APLICAÇÃO DO MODELO DE LEWIN NA INCLUSÃO DE MULHERES.....	19
2.6	ESTUDOS DE CASO E BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE DE GÊNERO	20
3	A INCORPORAÇÃO DE MULHERES NOS REGIMENTOS DE AERONAVES DE COMBATE NA UNIÃO SOVIÉTICA DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	24
4	ANÁLISE DOS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA MÃO DE OBRA FEMININA NOS REGIMENTOS DE AERONAVES DE COMBATE NA UNIÃO SOVIÉTICA DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	31
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	31
4.2	CONTEXTO HISTÓRICO.....	31
4.3	DESAFIOS ORGANIZACIONAIS.....	32
4.3.1	Estruturas Hierárquicas	33
4.3.2	Capacitação	33
4.3.3	Alistamento e Treinamento.....	35
4.4	DESAFIOS CULTURAIS	37
4.5	DESAFIOS OPERACIONAIS	38
4.6	APLICAÇÃO DA TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN.....	41
5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A Segunda Guerra Mundial sagrou-se um conflito para homens e mulheres. A inserção feminina no esforço de guerra, ocorrida entre os anos de 1939 e 1945, foi a mais marcante da História. Os ofícios desempenhados por elas eram abrangentes e diversificados. Em alguns países, enquanto o efetivo masculino lutava no front, a população feminina assumia empregos em fábricas, hospitais, fazendas e escritórios, mantendo as economias funcionando e sustentando as famílias. Em outros, elas ocuparam posições antes consideradas de domínio exclusivamente masculino, inclusive no seio das Forças Armadas. Na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), a mão de obra feminina foi integrada para servir nas mais variadas funções. Eram admitidas como atiradoras de elite, motoristas, operadoras de rádio e até mesmo como pilotos de combate.

Em 1941, quando a Alemanha Nazista invadiu a URSS, descumprindo um pacto de não agressão (Pacto Ribbentrop-Molotov), os soviéticos se viram impelidos a ingressar no conflito. A União Soviética enfrentou desafios significativos na mobilização de recursos humanos para confrontar seu novo inimigo. Uma das medidas adotadas foi a utilização de mão de obra feminina em atividades de combate, inclusive nas tarefas ligadas à aviação. Foram criados três regimentos de aviões de combate, compostos exclusivamente por mulheres, que obtiveram um resultado significativo na guerra. Tais unidades realizaram inúmeras missões que contribuíram para a vitória da União Soviética e, conseqüentemente, para o êxito dos aliados na Segunda Guerra Mundial.

Esse grupo de aviadoras, dentre as quais destacam-se as pertencentes ao 588º Regimento de Bombardeiros Noturnos – conhecidas como as "Bruxas da Noite" – recebeu as mais altas honrarias do estado soviético como reconhecimento por seus feitos, destacando o papel fundamental dessas mulheres no conflito. Sua história foi uma iniciativa que desafiou normas de gênero arraigadas e teve implicações tanto sociais quanto militares. Essas combatentes não apenas enfrentaram os desafios dos combates nos céus, como auxiliaram o processo de abertura de um novo caminho na história da aviação militar. Para além dos resultados práticos alcançados por essas aviadoras na guerra, sua história tem relevância ao inspirar mudanças de percepção sobre o papel da mulher no campo de batalha. Seu legado de pioneirismo e sucesso

ressoa até os dias atuais, e a sua experiência pode ser fonte de ensinamentos para as Forças Armadas que pretendem introduzir a mulher em atividades de combate.

Assim, a partir do estudo dos fatos ocorridos naquele momento histórico, o presente trabalho pretende abordar a seguinte questão: quais foram os desafios envolvidos na implementação da utilização da mão de obra feminina nos primeiros regimentos de aviões de combate na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas durante Segunda Guerra Mundial?

Dessa forma, esse trabalho buscou analisar os desafios enfrentados na implantação da mão de obra feminina nos regimentos de aeronaves de combate na URSS durante o conflito. Para tanto faz-se necessário investigar e identificar os motivos que levaram à incorporação de mulheres nesses regimentos, e os principais desafios organizacionais, culturais e operacionais enfrentados nesse processo, assim como os resultados da sua participação em termos de eficácia operacional em contextos militares.

O referencial teórico foi selecionado com o intuito de evidenciar, segundo a ótica da teoria da mudança organizacional, como a análise dos desafios enfrentados nesse episódio pode contribuir para a obtenção de um desempenho efetivo na capacidade de adaptação organizacional.

O cenário contemporâneo das organizações é caracterizado por constantes mudanças e adaptações, impulsionadas por um ambiente dinâmico e competitivo. Nesse contexto, a capacidade de resposta de uma organização a tais mudanças é crucial para sua sobrevivência e sucesso. A mudança organizacional, portanto, emerge como um tema central na administração moderna, abrangendo alterações significativas em estrutura, estratégia, processos, cultura e tecnologia, com o objetivo de aprimorar o desempenho organizacional, para promover a adaptação a novas condições e responder a pressões externas e internas.

A mudança, apesar de ser vista como necessária, é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações.

A inclusão de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos é um exemplo contemporâneo de mudança organizacional que traz consigo desafios significativos. A resistência cultural e organizacional, os preconceitos inconscientes e a necessidade de adaptações culturais são barreiras comuns. No entanto, a diversidade de gênero oferece inúmeras vantagens competitivas, às organizações, como melhorias na

tomada de decisão e inovação, atração e retenção de talentos, melhor desempenho financeiro e fortalecimento da imagem corporativa.

A teoria da mudança organizacional, incluindo o modelo desenvolvido por Kurt Lewin, fornece um quadro útil para gerenciar a inclusão de mulheres em cargos de trabalho antes dominados por homens. A aplicação cuidadosa dessas teorias pode ajudar as organizações a superarem desafios e aproveitar as oportunidades associadas a uma força de trabalho diversificada, promovendo não apenas equidade de oportunidade entre os gêneros, mas também sucesso organizacional sustentável e competitivo.

Diante desse cenário, essa dissertação tem como objetivo explorar as questões associadas à mudança organizacional, com ênfase na gestão da mudança e na inclusão de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos. A análise teórica será complementada pelo estudo do caso da introdução das primeiras aviadoras militares soviéticas durante a Segunda Guerra Mundial, fornecendo uma compreensão abrangente dos desafios e benefícios da mudança organizacional. O objetivo geral é analisar os desafios enfrentados na implantação da mão de obra feminina nos regimentos de aeronaves de combate na URSS durante esse conflito. Os objetivos específicos são investigar os motivos que levaram à incorporação de mulheres nos regimentos de aviação de asa fixa da URSS durante a Segunda Guerra Mundial; identificar os principais desafios organizacionais, culturais e operacionais enfrentados durante o processo de integração das mulheres nos regimentos de aeronaves asa fixa; e analisar os resultados em combate das mulheres nos regimentos de aviação soviética durante a Segunda Guerra Mundial.

A estrutura do trabalho inclui uma revisão detalhada da literatura, a aplicação de modelos teóricos à prática organizacional e a discussão dos resultados e possíveis implicações para as Forças Armadas, especialmente a Marinha do Brasil (MB).

Analisar o papel histórico das primeiras aviadoras soviéticas e o potencial impacto dessa experiência nas mudanças ocorridas com a inclusão e a participação das mulheres em funções diretamente relacionadas à pilotagem e manutenção de aeronaves de asa fixa, pode contribuir significativamente para a compreensão das mudanças necessárias para o engajamento feminino no emprego desses meios na Força Naval brasileira, uma vez que, com a formação das Oficias e Praças oriundas dos Corpos da Armada e de Fuzileiros Navais, há possibilidade do ingresso desses recursos humanos nos cursos de especialização e aperfeiçoamento voltados para o

preparo e emprego de mão de obra na aviação naval, incluindo a aviação de interceptação e ataque de asa fixa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresentará como referencial teórico os campos de estudo da administração que abordam questões associadas à mudança organizacional. Buscou-se fazer uma revisão das abordagens das teorias da administração em relação às questões de mudança organizacional e gestão da mudança, englobando tanto debates sobre esses conceitos quanto a apresentação de um modelo para o processo de mudança.

2.1 CONCEITO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional pode ser entendida como toda alteração significativa que uma organização realiza em sua estrutura, estratégia, processos, cultura ou tecnologia, visando aprimorar seu desempenho, adaptar-se a novas condições ou responder a pressões externas e internas. Essas mudanças podem ser planejadas e deliberadas, como parte de uma estratégia de crescimento ou transformação, ou podem ocorrer em resposta a eventos imprevistos ou mudanças repentinas no ambiente externo.

Em suma, a mudança organizacional é um processo contínuo e necessário para garantir que as organizações permaneçam relevantes e eficazes em um ambiente em constante evolução.

2.2 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2003), a mudança se desenvolve na adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Ela é o estágio em que novos conceitos e métodos são aprendidos, levando as pessoas a raciocinarem e agir de forma inovadora. Autores como Silva, Araújo e Vaz (2009) e Pereira e Fonseca (1997) consideram a mudança organizacional como resultado de fatores intrínsecos e extrínsecos que impactam diretamente o desempenho das organizações. Entre os fatores externos estão eventos ambientais, como as oscilações financeiras e da concorrência, ou grandes eventos que exijam reformulações políticas governamentais, como as guerras.

2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Pereira e Fonseca (1997) destacam que o processo de mudança pode gerar descontinuidades significativas, uma vez que a estabilidade é fundamental para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora se torna a mudança. Por outro lado, a resistência à mudança é um fenômeno comum nas organizações.

Chiavenato (2010) destaca que os esforços de mudança quase sempre encontram resistência humana, que pode ser observada em todos os níveis hierárquicos de uma estrutura organizacional. Tanto chefes quanto subordinados estão inclinados a fazer oposição ao novo. Kinicki e Kreitner (2010) explicam que a resistência à mudança é uma reação emocional/comportamental às ameaças tangíveis ou imaginárias à rotina de trabalho estabelecida, sendo uma ação de salvaguarda da cultura organizacional que será alterada.

O estudo de Gorlin e Bridges (2021) mostrou que, em 1987, Sandra Bateman, piloto da Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA), enfatizou em um artigo que essas questões estão intrinsecamente inseridas na cultura organizacional da aviação militar, uma vez que as restrições persistentes impostas às mulheres, impossibilitando-as de exercerem função de pilotos de combate, eram fundamentadas em uma resistência à mudança sem um motivo justificável.

Gorlin e Bridges (2021) comentam o trabalho escrito pela Major Bateman, enunciando os desafios culturais e organizacionais enfrentados pelas mulheres na aviação militar. Constata-se que a cultura predominantemente masculina das Forças Armadas muitas vezes dificulta a integração plena das mulheres, fazendo-se necessária uma mudança organizacional, tanto para acolher melhor a diversidade de gênero, quanto para promover um ambiente de trabalho inclusivo.

Diversos conceitos estão relacionados às dificuldades de implementação de mudanças nas organizações. Essas dificuldades podem ser explicadas pelas resistências naturais que os seres humanos enfrentam ao lidar com novas situações (Schmidt *et al.*, 2005). Dentre os principais problemas na gestão de mudanças organizacionais intencionais, destacam-se dificuldades para: comunicar os objetivos da organização, tornar esses objetivos compreensíveis e fazer com que os membros das organizações assimilem e adotem a mudança (Silva; Vergana, 2003). Essas dificuldades tornam-se condutores potenciais de resistência à mudança.

Chiavenato (2010), define a resistência à mudança como a oposição ou a inércia apresentada por indivíduos ou grupos de uma organização diante de mudanças propostas ou implementadas.

A resistência à mudança é um fenômeno natural e previsível, que deve ser gerido com estratégias adequadas para minimizar seu impacto negativo e facilitar a adaptação organizacional. Ela pode se manifestar de diversas formas, desde a recusa explícita até a sabotagem ou falta de colaboração, e é motivada por diversos fatores, como medo do desconhecido, perda de controle, desconforto com novas rotinas, ou falta de confiança nas lideranças que promovem a mudança (Chiavenato, 2010).

Sabe-se que a terminologia resistência possui diversos significados, podendo ser aplicável a variados temas. Nesse trabalho, o conceito de resistência apresentado foi desenvolvido a partir do campo da Psicologia e levado para o domínio dos estudos organizacionais pelo psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947). Lewin é um dos principais teóricos da mudança organizacional, e ganhou notoriedade por meio da criação do conceito de resistência à mudança.

Segundo Weisbord (1987), Lewin é creditado como o pioneiro no desenvolvimento da Psicologia Social e da pesquisa-ação, onde a resistência foi examinada no contexto de mudanças organizacionais e sociais através da teoria do campo psicológico.

Esta teoria foi uma das primeiras a abordar o comportamento humano como um produto das características individuais e do ambiente em que o indivíduo está inserido. De acordo com Lewin (1951), a resistência à mudança pode ser definida como a força que se opõe à introdução de novas formas de comportamento em um sistema social ou organizacional. Para ele, a resistência a mudança pode ser entendida como um fenômeno sistêmico, afetando todos os níveis hierárquicos dentro da organização.

Lewin (1951) desenvolveu o modelo de "descongelamento-movimento-recongelamento" para explicar o processo de mudança organizacional. Nesse modelo, a mudança é vista como um equilíbrio entre forças que promovem a mudança e forças que resistem a ela.

A resistência à mudança surge das forças restritivas, que podem incluir fatores como hábitos profundamente enraizados, conforto com o *status quo*, medo do desconhecido, falta de confiança nas lideranças, falta de compreensão sobre a necessidade da mudança, e preocupações com a perda de poder ou benefícios

personais. Essa resistência pode se manifestar de várias maneiras, como inércia, oposição ativa, sabotagem, diminuição da produtividade, ou comportamento passivo-agressivo (Lewin, 1951).

Lewin enfatiza que entender e gerir a resistência é crucial para o sucesso das iniciativas de mudança. Ele sugere que, ao reduzir as forças restritivas e aumentar as forças propulsoras, o processo de mudança se torna mais fácil e eficaz, permitindo que as forças propulsoras, como a necessidade de melhorias ou os avanços tecnológicos e inovações nos processos de trabalho, possam atuar de maneira mais eficiente na promoção das transformações desejadas dentro da organização (Burnes, 2004).

Lewin também introduziu o conceito de "campo de forças", que sugere que as mudanças organizacionais resultam do equilíbrio entre forças impulsionadoras e restritivas. Para que a mudança ocorra, as forças impulsionadoras devem superar as restritivas. Esse conceito adiciona uma dimensão analítica ao modelo, permitindo que os gestores identifiquem e lidem com as resistências à mudança de forma mais eficaz (Lewin, 1951).

Essas forças propulsoras atuam como catalisadores que impulsionam a necessidade de mudança, criando um impulso dentro da organização para adaptar-se e evoluir, tornando possível promover uma transição mais suave e eficaz para a nova realidade organizacional (Lewin, 1951).

Para Lewin, tanto o indivíduo quanto o grupo podem ser vistos como "pontos de aplicação" das forças sociais. O comportamento de um indivíduo pode diferir do comportamento do grupo ao qual pertence, e essa divergência pode ser incentivada em culturas diversas, com diferentes intensidades. Assim, o grupo tende a exigir que seus membros adotem um padrão uniforme de comportamento; quando um membro apresenta um padrão distinto, pode ser alvo de zombarias ou até mesmo ser excluído do grupo (Hernandez e Caldas, 2001).

Vale ressaltar que a resistência à mudança apontada por Lewin é um fenômeno sistêmico e não apenas psicológico porque envolve todos os elementos de uma organização. Lewin vê a resistência à mudança como uma dinâmica de forças dentro de um sistema social ou organizacional, onde diferentes fatores interagem para manter o *status quo*. Isso inclui aspectos estruturais, culturais e de poder, além das atitudes individuais. Portanto, para Lewin, a resistência à mudança deve ser abordada de forma holística, considerando todas as forças que atuam sobre o sistema

organizacional. Nas organizações, as forças que atuam nesse sistema impactam de maneira semelhante todos os níveis hierárquicos, não se restringindo apenas aos indivíduos que ocupam posições na base da pirâmide (Dent e Goldberg, 1999).

2.4 MODELO DE MUDANÇA DE KURT LEWIN

Lewin argumentou que a resistência à mudança é uma força natural dentro das organizações e intrínseca também aos indivíduos, que deve ser reconhecida e abordada para que as mudanças sejam implementadas com sucesso (Lewin, 1951).

Seu modelo de mudança é amplamente reconhecido como uma das teorias fundamentais para entender e implementar mudanças organizacionais. Além disso, seu modelo sugere que a mudança ocorre quando uma força supera as resistências intrínsecas, deslocando o equilíbrio organizacional para um novo patamar (Hernandez e Caldas, 2001).

Esse modelo oferece uma estrutura clara e prática para gerenciar transformações dentro de uma organização e descreve as três fases essenciais para a promoção de mudanças eficazes, as quais serão melhor abordadas a seguir.

2.4.1 Primeira fase: Descongelamento

A primeira fase do modelo de Lewin é o descongelamento, que envolve a preparação da organização para a mudança. Esse estágio é crucial porque rompe o *status quo* e cria um ambiente onde a mudança é possível.

Lewin (1951) argumenta que o descongelamento envolve a conscientização sobre a necessidade de mudança, que pode ser alcançada ao desafiar as ideias, valores, atitudes e comportamentos existentes. Para esse autor, a criação de uma narrativa convincente que explique por que as práticas atuais não podem continuar é essencial.

A necessidade de quebra de paradigmas e aceitação da mudança pode ser ilustrada por dados objetivos, como queda na produtividade, resultados financeiros negativos ou feedbacks insatisfatórios dos clientes (Burnes, 2004).

2.4.2 Segunda Fase: Mudança

A segunda fase, conhecida simplesmente como mudança, é onde a transição real ocorre. Nesse estágio, a organização implementa novas práticas e comportamentos.

Lewin (1951) destaca que essa fase é caracterizada por desafios significativos, incluindo a resistência à mudança e a incerteza sobre os resultados futuros. A gestão eficaz da mudança durante esse estágio envolve comunicação clara, apoio contínuo e o envolvimento dos principais influenciadores dentro da organização.

Exercer liderança e reconhecer e celebrar pequenas vitórias ao longo do processo também ajuda a manter a moral e o comprometimento dos colaboradores (Kotter, 1996).

2.4.3 Terceira Fase: Recongelamento

A última fase do modelo de Lewin é o recongelamento, que solidifica as mudanças implementadas e estabelece o novo estado atual como o padrão. Nessa fase, é crucial garantir que os novos comportamentos e práticas sejam mantidos a longo prazo. Isso pode ser alcançado através da revisão contínua do progresso, celebração dos sucessos e resolução de quaisquer problemas remanescentes (Lewin, 1951).

A consolidação das mudanças ajuda a prevenir o retorno aos antigos comportamentos e assegura que a organização esteja preparada para enfrentar desafios futuros (Burke, 2017).

2.5 APLICAÇÃO DO MODELO DE LEWIN NA INCLUSÃO DE MULHERES

O modelo de mudança de Kurt Lewin é uma ferramenta essencial para compreender e gerenciar mudanças organizacionais. Sua simplicidade, combinada com sua profundidade analítica, oferece uma estrutura robusta para nortear qualquer processo de transformação. Ao focar nas fases de descongelamento, mudança e recongelamento, os líderes organizacionais podem assegurar que as mudanças não

apenas sejam implementadas, mas também sustentadas a longo prazo. A aplicação desse modelo tem sido amplamente documentada e validada por diversas pesquisas, tornando-o uma referência indispensável na teoria da mudança organizacional.

Esse modelo pode ser aplicado para analisar a inserção de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos. O descongelamento envolve a preparação da organização para a mudança, identificando a necessidade de inclusão feminina e desafiando as normas e valores existentes que sustentam a segregação de gênero. A conscientização sobre a importância da diversidade e a promoção de um ambiente inclusivo são cruciais.

Durante a fase de mudança, as modificações são implementadas, incluindo a contratação de mulheres para cargos de liderança, a criação de programas de mentoria e a implementação de políticas de equidade de gênero. É fundamental o apoio da alta direção e a comunicação clara sobre os objetivos e benefícios da inclusão.

Na fase de recongelamento, as novas práticas são solidificadas na cultura organizacional. A avaliação contínua do impacto das mudanças, a adaptação de políticas conforme necessário e o reforço de normas inclusivas são essenciais para assegurar a sustentabilidade da introdução da mão de obra feminina em ambientes predominantemente masculinos.

2.6 ESTUDOS DE CASO E BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE DE GÊNERO

A inserção de mulheres em cargos antes ocupados apenas, ou em sua maioria, por homens apresenta diversos desafios, como resistência à mudança, preconceitos inconscientes e necessidade de adaptações culturais.

No entanto, tal processo também oferece oportunidades significativas, como a melhoria da criatividade e inovação, a atração de talentos diversos, o fortalecimento da imagem corporativa, as melhorias na tomada de decisão, a maior atração e retenção de talentos, a melhoria no desempenho financeiro, o fortalecimento da imagem corporativa e um maior engajamento e satisfação dos funcionários, entre outros, todos oriundos das transformações ocorridas nas organizações por meio da institucionalização da teoria da mudança organizacional.

Diversos estudos de caso fornecem exemplos valiosos sobre como diferentes organizações geriram a inclusão de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos. Esses estudos têm demonstrado que a inclusão de mulheres em todos os níveis hierárquicos das instituições resulta em uma série de vantagens competitivas.

Tome-se como exemplo, a implementação de políticas de diversidade na empresa Google, que resultou em um aumento significativo na satisfação dos funcionários e em sua produtividade. A organização publicou um relatório em 2021 com o detalhamento de como a implementação de políticas de diversidade e inclusão resultou em melhorias significativas na satisfação dos funcionários e na produtividade. A Google reportou que as mudanças em suas práticas de contratação levaram ao seu melhor ano em termos de contratação de mulheres na tecnologia globalmente nos Estados Unidos (Google, 2021).

Outro exemplo se deu na Força Aérea dos EUA, onde constatou-se uma melhoria em sua capacidade operacional após a integração de mulheres em funções de combate. A partir de 2016, as mulheres foram autorizadas a servir em todas as atividades de combate na Força Aérea, incluindo as operações especiais e a aviação de interceptação e ataque. Um estudo realizado pela RAND Corporation¹ destacou que a inclusão de mulheres nessas funções não apenas melhorou a capacidade operacional, mas também promoveu uma cultura mais inclusiva e adaptável. A pesquisa apontou que unidades com maior diversidade de gênero apresentaram melhor desempenho em exercícios de simulação e maior coesão de equipe (RAND Corporation, 2018).

A equidade de gênero na aviação tem demonstrado impacto significativo, conforme destacado no relatório da Sociedade Internacional de Mulheres Pilotos de Linha Aérea² (2019). Esse relatório revela que a inclusão de mulheres pode melhorar a eficiência operacional e contribuir para uma cultura organizacional mais inclusiva.

A diversidade de gênero contribui para uma maior variedade de perspectivas, o que pode levar a decisões mais bem informadas e inovadoras. Segundo um estudo

¹ A RAND Corporation é uma organização de pesquisa sem fins lucrativos que se dedica a melhorar a formulação de políticas e a tomada de decisões por meio de pesquisa e análise, conhecidos por fornecer análises rigorosas e imparciais para governos, empresas e organizações sem fins lucrativos

² No original: International Society of Women Airline Pilots. Tradução própria.

Organização fundada em 1978, que promove a inclusão e o avanço das mulheres na aviação comercial. Disponível em: <<https://www.iswap.org/>>. Acesso em: 14 jul. 2024.

elaborado em 2018 por McKinsey e Company³, empresas com maior diversidade de gênero têm 21% mais chances de alcançar uma performance acima da média (McKinsey; Company, 2018)

Empresas que investem na diversidade de gênero atraem e retêm talentos de maneira mais eficaz. A PwC⁴ em seu relatório intitulado "Vencendo a Luta pelo Talento Feminino"⁵ (2017), examina as barreiras e oportunidades na atração, retenção e promoção de talentos femininos no local de trabalho. O relatório destaca a importância da diversidade de gênero, apresentando estratégias que as empresas podem adotar para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e atrativos para mulheres, visando melhorar a igualdade de gênero e a competitividade organizacional (PwC, 2017).

A Companhia PwC (2017), enfatiza que políticas inclusivas são um diferencial competitivo no mercado de trabalho, tornando as empresas mais atraentes para candidatos qualificados que valorizam ambientes de trabalho diversificados. Empresas com diversidade são vistas de forma mais positiva por consumidores e investidores. Um relatório da PwC destacou que 85% dos investidores institucionais consideram a diversidade de gênero ao tomar decisões de investimento (PwC, 2017).

A Organização Catalyst⁶ (2004) descobriu que a diversidade de gênero está positivamente correlacionada com o desempenho financeiro das instituições. Nesse estudo, organizações com maior representação de mulheres em seus conselhos de administração apresentaram um retorno sobre vendas 42% maior do que aquelas com menor representação feminina.

Os ambientes de trabalho inclusivos promovem maior engajamento e satisfação entre os funcionários. Em um estudo realizado pelo instituto Gallup⁷ em 2017, foi analisado o impacto da diversidade em equipes no local de trabalho. Os resultados mostraram que equipes diversas são 22% mais produtivas e têm probabilidade 27% maior de apresentar altos níveis de desempenho. O relatório enfatiza os benefícios de equipes diversificadas em termos de produtividade e

³ McKinsey & Company é uma das mais renomadas empresas de consultoria de gestão do mundo que oferece serviços de consultoria para grandes empresas, governos e organizações sem fins lucrativos -

⁴ A PwC (PricewaterhouseCoopers) é uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, oferecendo serviços de auditoria, consultoria e assessoria tributária.

⁵ No original: Winning the Fight for Female Talent. Tradução própria.

⁶ A Catalyst é uma organização global sem fins lucrativos dedicada à construção de locais de trabalho que funcionem para as mulheres, realiza pesquisas e oferece consultoria para empresas sobre como promover a inclusão de gênero, aumentar a diversidade e criar ambientes de trabalho inclusivos.

⁷ A Gallup é uma empresa de análise e consultoria global, conhecida por suas pesquisas de opinião pública e estudos sobre o comportamento humano e desempenho organizacional.

desempenho organizacional, destacando a importância da inclusão e diversidade no ambiente de trabalho (Gallup, 2017).

Como os estudos acima mencionados demonstram, a diversidade de gênero é um fator crítico para o sucesso organizacional, com benefícios que vão desde a melhoria do desempenho financeiro até a promoção de uma cultura de inovação e inclusão.

A inserção da mudança organizacional pode ajudar as organizações a superarem desafios e aproveitar as oportunidades associadas à diversidade de gênero, visto que desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, oferecendo uma série de benefícios que vão muito além da simples equidade social.

A aplicação cuidadosa da teoria da mudança organizacional para promover a inclusão de mulheres nesses cargos pode ajudar as organizações a superarem desafios e capitalizar as oportunidades associadas a uma força de trabalho diversificada. As organizações que promovem a diversidade de gênero não só promovem a justiça social, mas também se posicionam para um sucesso sustentável e competitivo (McKinsey; Company, 2020).

A aplicação cuidadosa dos princípios acima mencionados pode ajudar as organizações a superarem desafios e aproveitar as possibilidades associadas a uma força de trabalho diversificada, tornando a organização mais competitiva e eficaz.

3 A INCORPORAÇÃO DE MULHERES NOS REGIMENTOS DE AERONAVES DE COMBATE NA UNIÃO SOVIÉTICA DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

A inserção de mulheres na mobilização militar durante a Segunda Guerra Mundial foi impulsionada pelo caráter de guerra total desse conflito, exigindo um elevado engajamento de recursos materiais e humanos. Países como Reino Unido, EUA, URSS e Alemanha recorreram à força de trabalho feminina para suprir a falta de mão de obra masculina, que se transformou em efetivo militar.

Esse esforço demandou uma grande dose de criatividade para melhorar a eficiência produtiva e enfrentar as crises provocadas pela guerra. A Primeira Guerra Mundial, que desempenhou um papel fundamental nesse processo de mobilização feminina para o esforço de guerra, é um exemplo. Helena Neves (2015) expõe que mais de 70 milhões de homens foram para os campos de batalha durante o período do conflito, levando à participação cada vez maior das mulheres no esforço de guerra. Pouco a pouco, as mulheres foram ganhando espaço e assumindo papéis de maior relevância, em virtude da ausência masculina nas fábricas e hospitais, abrangendo funções como trabalhadoras industriais, enfermeiras, motoristas de ambulância e até mesmo combatentes.

Embora menos comum, houve mulheres que participaram diretamente do combate e em atividades de espionagem. Maria Bochkareva (1889-1920), por exemplo, fundou o Batalhão da Morte Feminino na Rússia, uma unidade de combate composta exclusivamente por mulheres (Stites,1978). Mata Hari (1876-1917), cujo nome verdadeiro era Margaretha Geertruida Zelle, por outro lado, tornou-se uma das espãs mais famosas da guerra (Wheelwright,1992).

A participação das mulheres na Primeira Guerra Mundial também teve um impacto duradouro nas sociedades pós-guerra. Muitas mulheres ganharam experiência e independência econômica, o que ajudou a impulsionar movimentos pelos direitos das mulheres, incluindo o sufrágio feminino. Por este motivo, Grayzel (2002) e Marwick (1965) afirmam que a guerra serviu como um catalisador para a emancipação feminina.

Como observado por Hobsbawm (1995):

Mesmo em sociedades industriais, uma mobilização tão grande de mão de obra impõe enormes tensões à força de trabalho, fortalecendo o poder do trabalhismo organizado e produzindo uma revolução no emprego de mulheres fora do lar: temporariamente na Primeira Guerra Mundial, permanentemente na Segunda (Hobsbawm, 1995, p 102.).

Enquanto os homens tornavam-se soldados e combatiam na linha de frente, as mulheres assumiam a responsabilidade pela produção nacional. A Primeira Grande Guerra mobilizou um número sem precedentes de mulheres para o trabalho. Muitas delas foram recrutadas para substituir os homens nas indústrias, no campo e em outros setores, durante e após o conflito, devido ao grande número das baixas contabilizadas no período (Hobsbawm, 1995).

Essas mulheres foram recrutadas por intermédio dos apelos patrióticos, por meio de campanhas de propaganda, que as incentivavam a defender seus países. No entanto, a mobilização e a inserção delas no mercado de trabalho e em áreas antes vistas como exclusivamente masculinas não ocorreu sem resistência (Neves, 2015).

Conforme observado por Thebaud (1991), durante a guerra, as mulheres ocuparam cerca de 40% dos postos de trabalho, chegando a um pico de aproximadamente 80% em julho de 1915. Apesar disso, a implementação do trabalho feminino em novos setores enfrentou grande resistência devido às condições sociais, à divisão sexual do trabalho e à hierarquização patriarcal.

A partir de 1915, a crescente ausência dos homens no mercado de trabalho dos países beligerantes ameaçava paralisar a economia já em crise. A escassez de produtos e o empobrecimento da população tornaram urgente o aumento da produção, o que levou à mobilização das mulheres para as frentes de produção e serviços, ocupando postos de trabalho antes considerados inconvenientes para a natureza feminina. Essa mobilização foi uma necessidade imperiosa, mas também enfrentou diversos desafios (Grayzel, 2002).

Portanto, a Primeira Guerra Mundial foi um marco na mobilização e inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho e na esfera pública. As experiências vividas por essas mulheres durante o conflito prepararam o terreno para novas conquistas e lutas durante a Segunda Grande Guerra (Neves, 2015).

A Segunda Guerra Mundial deu um novo impulso para o avanço da desconstrução de gênero devido às mudanças significativas da época e ao papel desempenhado por figuras femininas importantes na história.

Nesse período, a União Soviética enfrentou uma das invasões mais brutais e devastadoras da história, lançada pela Alemanha nazista em 22 de junho de 1941, descumprindo o pacto de não agressão⁸, assinado em 23 de agosto de 1939 (Beevor, 2002).

O tratado teve um impacto significativo no início da Segunda Guerra Mundial. Ao assegurar que a União Soviética não interferiria, a Alemanha pôde invadir a Polônia em primeiro de setembro de 1939, sem temer uma intervenção soviética, o que precipitou o início do conflito. Em troca, a URSS expandiu sua influência sobre a Europa Oriental, ocupando partes da Polônia e outros estados bálticos. Esse acordo não só facilitou a agressão alemã no início da guerra, mas também alterou drasticamente o mapa político da Europa, com consequências profundas e duradouras para a região (Liddel Hart, 1982).

Dessa forma, quando a Alemanha nazista descumpriu o acordo, a União Soviética não estava preparada para a magnitude e velocidade da ofensiva. A chamada Operação Barbarossa foi a maior invasão terrestre da história, envolvendo cerca de três milhões de soldados alemães e seus aliados. Nos primeiros meses, as forças alemãs avançaram rapidamente, infligindo perdas devastadoras ao Exército Vermelho. Milhões de soldados soviéticos foram mortos, feridos ou capturados, e vastas áreas do território soviético, incluindo regiões altamente industrializadas e utilizadas para agricultura, foram ocupadas pelo inimigo (Masson, 2011)

A situação dos recursos materiais e humanos soviéticos tornou-se crítica. Após a devastadora Guerra Civil ocorrida entre os anos de 1917 a 1922, na esteira da Revolução Russa de 1917. O governo soviético iniciou reformas no exército que incluíam a aquisição de armamento, impulsionados pela industrialização iniciada em 1929. No entanto, a quantidade de militares profissionais era mínima, o que acarretava uma série de desafios operacionais (Beevor, 2002).

⁸O Pacto Ribbentrop - Molotov, de Não Agressão Germano-Soviético, estabelecia várias cláusulas importantes entre a Alemanha e a União Soviética. Ambas as partes se comprometiam a não atacar uma à outra, nem individualmente nem em aliança com outros países. Além disso, se uma das partes fosse atacada por uma terceira nação, a outra se comprometeria a não apoiar, mantendo uma postura de neutralidade. (Beevor, 2002).

Durante os anos 1930, o exército passou por novas reformas, culminando na adoção da Lei de Recrutamento Geral em 1939. Isso resultou em um crescimento significativo do Exército Vermelho, expandindo-o de 1,9 milhão de combatentes, na véspera da Segunda Guerra Mundial, para 5 milhões em 1941. No entanto, esse rápido crescimento levou a inúmeros problemas organizacionais, escassez de oficiais e deterioração da prontidão de combate. (Gilbert, 2005).

O Grande Expurgo de Stálin, ocorrido entre 1936 e 1938, teve um impacto devastador no comando do Exército Vermelho, resultando na perda de muitas lideranças experientes. O ato foi uma campanha de repressão política e perseguição organizada pelo líder soviético Joseph Stalin (1878-1953). O objetivo era eliminar supostos inimigos do Estado, consolidar o poder de Stalin e erradicar qualquer oposição dentro do Partido Comunista, do Exército e da sociedade em geral. Durante a Guerra de Inverno contra a Finlândia, entre 1939 e 1940, as consequências desse expurgo se tornaram evidentes, expondo a fraqueza e o despreparo do exército soviético. (Pons, 2008).

Para enfrentar os desafios militares iminentes, a União Soviética, dentre outras ações, acelerou a produção de novas armas e munições. No entanto, mesmo com esse esforço, a porcentagem de equipamentos modernos nas tropas ainda era baixa no início da guerra. A construção da "linha de Stálin", uma rede de áreas fortificadas ao longo da fronteira ocidental da União Soviética, enfrentou problemas de implementação devido à mudança de fronteiras (Glantz, 1995).

Apesar dos esforços para modernizar e fortalecer as Forças Armadas soviéticas, muitos problemas persistiam, incluindo escassez de pessoal, falta de treinamento adequado e problemas de comunicação. Stalin buscava adiar o início do conflito, mas a invasão alemã em 1941 precipitou o confronto antes que os preparativos estivessem completos. Assim, a União Soviética foi forçada a enfrentar a agressão nazista com suas forças ainda em processo de reorganização e reequipamento (Pons, 2008).

A mobilização inicial havia levado grande parte da população masculina em idade de combate ao front, mas as perdas contínuas e massivas exigiam um fluxo constante de novos recrutas. Com a população masculina severamente reduzida, a União Soviética enfrentou uma crise de mão de obra sem precedentes. Essa necessidade urgente de substituir as baixas levou à rápida mobilização de todos os

segmentos da população, incluindo mulheres, para sustentar o esforço de guerra (Pons, 2008).

A urgência em mobilizar todos os recursos humanos disponíveis levou à incorporação maciça de mulheres nas forças armadas e em diversas funções de apoio ao esforço de guerra. Essa decisão foi motivada por vários fatores interligados, refletindo a complexidade da situação enfrentada pela URSS (Markwick; Cardona, 2012).

A mobilização feminina não foi apenas uma resposta à escassez de homens, mas também uma aplicação prática da ideologia soviética. Desde a Revolução de 1917, a ideologia soviética promovia a igualdade de gênero como um componente central do socialismo (Alexievich, 2015).

Segundo Beauvoir (2009), no final do século XIX, a Rússia foi o país em que o movimento feminista conseguiu mobilizar o maior número de mulheres. Como defensor dos ideais das tradições marxistas, Lenin — o revolucionário que liderava o país na época — integrou a luta das mulheres à dos trabalhadores, assegurando-lhes igualdade econômica e política.

O artigo 122 da Constituição de 1936 diz que: “Na URSS, a mulher goza dos mesmos direitos que o homem em todos os campos da vida econômica, oficial, cultural, pública e política” E esses princípios foram especificados pela Internacional Comunista. Essa reclama: “Igualdade social da mulher e do homem perante a lei e na vida prática. Transformação radical do direito conjugal e do código da família. Reconhecimento da maternidade como função social. Entrega à sociedade do encargo de cuidar da educação das crianças e adolescentes. Luta civilizadora organizada contra a ideologia e as tradições que fazem da mulher uma escrava” (Beavoir, 2009, p. 146-147).

As mulheres já tinham conquistado direitos significativos, como o direito ao voto e à educação. As leis vigentes na União Soviética permitiam que fossem inseridas na vida pública, rompendo com os estereótipos de gênero que as limitavam na era czarista. Durante a guerra, essa ideologia foi posta à prova, e a necessidade prática de mão de obra reforçou a inclusão de mulheres em papéis que tradicionalmente eram dominados por homens, incluindo o serviço militar (Alexievich, 2015).

Há diversos motivos que levaram as mulheres a ingressarem em um evento tão cruel e imprevisível quanto a guerra. Dentre as causas para o rompimento das barreiras que as limitavam na sociedade para disputarem um lugar essencialmente masculino no front, destacam-se a sensação de impotência e o desejo de retaliação diante dos horrores causados pelos nazistas em seu território (Alexievich, 2015).

Apesar dos obstáculos, as soviéticas encontraram meios de ingressar no campo de batalha. O desejo de participar ativamente do conflito era evidente. Algumas cidadãs precisavam fugir de suas casas para se alistar, já que não era considerado honroso para a família ter uma filha no campo de batalha (Alexievich, 2015).

Como observa Simone de Beauvoir (2009), as mulheres demonstraram uma capacidade de resistência e coragem diante das adversidades da guerra, muitas vezes de forma passiva, porém firme e determinada.

Pons (2008), destaca que Josef Stalin alimentava o temor generalizado na população, preparando psicologicamente o povo para lutar pela pátria soviética a qualquer momento. Nesse contexto, muitas mulheres sentiram o dever de contribuir para a defesa de seu país, enfrentando o inimigo lado a lado com os homens.

Dessa forma, a utilização de mulheres no esforço de guerra teve um impacto significativo no moral da nação. A propaganda soviética retratava mulheres soldados e aviadoras como heroínas, exemplificando o espírito de resistência e sacrifício do povo da URSS. Essas imagens eram usadas para inspirar tanto os combatentes quanto a população civil, mostrando que todos estavam unidos na luta contra o invasor fascista (Stites, 1978).

A criação de regimentos de aviação exclusivamente femininos foi uma decisão inovadora. As pilotos soviéticas desempenharam papéis cruciais em missões de combate. Muitas delas já tinham experiência em aviação civil e esportiva antes da guerra, e a necessidade de pilotos experientes para substituir as perdas no front levou à formação dessas unidades femininas especializadas. O sucesso das aviadoras da URSS serviu como um poderoso exemplo de dedicação, coragem e habilidade, inspirando tanto homens quanto mulheres a contribuírem para o esforço de guerra soviético (Armeni, 2019)

A política de mobilização total do Estado soviético exigia que todos os recursos humanos fossem utilizados de maneira eficiente. Essas pilotos preencheram uma lacuna crítica em um momento em que cada recurso disponível precisava ser maximizado (Markwick e Cardona, 2012).

A decisão da URSS de utilizar mão de obra feminina durante a Segunda Guerra Mundial foi motivada por uma combinação de fatores demográficos, ideológicos e práticos. A incorporação dessas combatentes nos regimentos de aviação não só atendeu a demanda por recursos humanos, mas também serviu como um símbolo poderoso de resistência e igualdade (Alexievich, 2015). As mulheres que contribuía

para a guerra eram frequentemente enaltecidas em filmes, cartazes e outros meios de comunicação, servindo como exemplos inspiradores para toda a nação (Hobsbawm, 1995).

A análise desses fatores revela a complexidade e a profundidade da mobilização soviética, sublinhando a importância do papel das mulheres na vitória sobre a Alemanha nazista e as várias funções militares desempenhadas por elas, como as de atiradoras e de aviadoras de combate, e que agora tornam possível esclarecer os motivos que levaram à incorporação de mulheres nos regimentos de aviação da URSS durante a Segunda Guerra Mundial e expor os resultados da participação dessas pilotos nos regimentos de aviação de combate durante o conflito em termos de eficácia operacional em contextos militares.

4 ANÁLISE DOS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA MÃO DE OBRA FEMININA NOS REGIMENTOS DE AERONAVES DE COMBATE NA UNIÃO SOVIÉTICA DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esse capítulo detalha os desafios enfrentados na implantação da mão de obra feminina nos regimentos de aeronaves de combate na União Soviética durante a Segunda Guerra Mundial, com foco na integração das mulheres nos regimentos de aviação. A partir da análise desses desafios, pretende-se extrair lições e estratégias aplicáveis à implementação da mudança organizacional. O contexto histórico da Segunda Guerra Mundial apresenta um cenário único onde a participação das mulheres na aviação de combate não somente foi necessária, como também inovadora, desafiando normas sociais e militares estabelecidas.

4.2 CONTEXTO HISTÓRICO

A Segunda Guerra Mundial representou um período de grandes transformações para a União Soviética, não apenas no campo de batalha, mas também nas estruturas sociais e militares do país.

Um dos aspectos mais notáveis dessas transformações foi a inserção das mulheres em combate, ofertando a militares do sexo feminino oportunidades em diversos papéis, inclusive nos regimentos de aviação, uma medida que exigiu diversas adaptações nas estruturas hierárquicas e operacionais das Forças Armadas Soviéticas. (Hobsbawm, 1995).

Em 1941, Marina Raskova (1912-1943), primeira mulher soviética a se qualificar como navegadora aérea e piloto - tornando-se a primeira instrutora feminina na Academia Aérea de Zhukovsky - se valeu de sua notoriedade para solicitar a Joseph Stalin, então líder soviético, a criação de três regimentos aéreos femininos. (Markwick e Cardona, 2012).

Quando a guerra começou, Raskova usou sua influência na URSS para superar a resistência inicial contra a ideia de mulheres servirem em funções de combate. Em 8 de outubro de 1941, Stalin ordenou a formação do 122º Corpo de Aviação, que incluía três regimentos composto exclusivamente por mulheres, desde as pilotos até

as navegadoras e mecânicas, marcando um precedente na história militar. Eram eles o 586º Regimento de Aviação de Caça, o 587º Regimento de Aviação de Bombardeiros e o 588º Regimento de Bombardeiros Noturnos, cujas integrantes foram apelidadas de “bruxas da noite” (Armeni, 2019). A própria Raskova esteve profundamente envolvida no treinamento e organização dessas unidades até sua morte, em janeiro de 1943, quando seu avião caiu a caminho de Stalingrado (Alexievich, 2015).

O 586º Regimento de Aviação de Caça foi a primeira dessas unidades a entrar em combate, equipado com aeronaves Yakovlev Yak-1, Yak-7B e Yak-9, alcançando sucesso significativo contra aeronaves inimigas. O 587º Regimento de Aviação de Bombardeiros, mais tarde renomeado como 125º Regimento de Guardas⁹ de Bombardeiros em homenagem a Raskova após sua morte, era conhecido pelo uso eficaz dos bombardeiros Petlyakov Pe-2. (Pennington, 2001). O 588º Regimento de Bombardeiros Noturnos voava exclusivamente com biplanos Polikarpov Po-2, realizava missões de bombardeio noturno e se tornou conhecido por suas táticas de furtividade - como a de desligar os motores para causar surpresa nas tropas adversárias - e resiliência sob condições adversas – como não utilizar roupas térmicas adequadas (Armeni, 2019).

4.3 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

A integração das mulheres nesses regimentos aéreos enfrentou diversos desafios organizacionais. Esses desafios incluíram a possibilidade de militares femininas galgarem postos na estrutura hierárquica das forças soviéticas, bem como em mudanças nos procedimentos operacionais e na implementação de novas políticas de inclusão. (Pennington, 2001).

⁹ O 587º Regimento de Aviação de Bombardeiros foi renomeado para 125º Regimento de Guardas de Bombardeiros em homenagem a Marina Raskova para reconhecer seu papel fundamental na formação e liderança dos regimentos de aviação feminina durante a Segunda Guerra Mundial. Raskova era uma aviadora altamente respeitada e uma figura inspiradora que contribuiu significativamente para a inclusão de mulheres na aviação militar soviética. A designação "Guarda" foi um título honorário concedido a unidades militares soviéticas por bravura excepcional, disciplina e desempenho notável em combate. PENNINGTON, Reina. *Wings, Women, and War: Soviet Airwomen in World War II Combat*. Lawrence: University Press of Kansas, 2001.

A necessidade de reformular a organização militar para acomodar as mulheres foi um processo complexo. A adaptação das estruturas hierárquicas e administrativas foi um dos principais desafios enfrentados nesses regimentos (Noggle, 1994).

4.3.1 Estruturas Hierárquicas

De acordo com Pennington (2001), a criação de unidades exclusivamente femininas necessitou de uma redefinição das normas e práticas militares tradicionais. A demanda pelo estabelecimento e gerenciamento dos esquadrões exclusivamente femininos, exigia uma reorganização na estrutura hierárquica das forças armadas soviéticas, a fim de possibilitar a inserção de mulheres nos postos já existentes.

A formação de líderes femininas dentro do esforço de guerra soviético foi uma estratégia crucial para efetivar essa reorganização e superar os preconceitos. Raskova e outras pioneiras, como Yevdokiya Bershanskaya - comandante do 588º Regimento de Bombardeiros Noturnos - serviram como exemplos poderosos de liderança, mostrando que as mulheres podiam comandar com eficácia e inspirar suas tropas caso fossem inseridas nesse contexto (Cottam, 1980).

As líderes femininas não apenas comandavam as operações, mas também eram responsáveis pelo treinamento e bem-estar das suas subordinadas. Esse nível de responsabilidade exigiu a formação e capacitação de mulheres em posições de liderança, algo que anteriormente era reservado exclusivamente aos homens tanto na sociedade soviética quanto nas Forças Armadas (Pennington, 2001).

4.3.2 Capacitação

Os soviéticos tinham o desafio de garantir que essas líderes femininas recebessem o treinamento adequado para comandar eficazmente em um ambiente de combate, o que incluía tanto habilidades técnicas quanto de gestão de pessoal (Pennington, 2001).

As mudanças nas estruturas hierárquicas também incluíram a implementação de novos protocolos de comunicação e coordenação entre unidades convencionais, já existentes e formadas pelos homens, e as exclusivamente femininas. Markwick e Cardona (2012), destacam que a integração das novas unidades no comando geral

das forças aéreas soviéticas exigiu uma série de ajustes para assegurar que todas as operações fossem coordenadas de maneira eficiente e sem interrupções.

Esses ajustes incluíram a reestruturação nas linhas de comando nas unidades, com a clara definição de comandantes e comandados, bem como a criação de novos canais de comunicação para facilitar a integração e garantir uma comunicação eficaz entre as unidades integradas. A reestruturação nas linhas de comando tornou-se essencial para a coordenação das operações conjuntas e os novos canais de comunicação permitiram assegurar que as novas equipes recebessem as informações necessárias de maneira oportuna e precisa (Pennington, 2001).

As operações das aviadoras soviéticas, especialmente as do 588º Regimento de Bombardeio Noturno em virtude dos modelos das aeronaves, exigiram um alto nível de comunicação e coordenação para garantir o sucesso das missões, minimizar as perdas e maximizar o impacto dos ataques, apesar das limitações tecnológicas e condições adversas enfrentadas.

As "Bruxas da Noite" utilizavam aviões Polikarpov Po-2, que eram conhecidos por sua simplicidade e construção leve. Esses aviões não estavam equipados com rádios modernos, o que obrigava as pilotos a dependerem de métodos de comunicação rudimentares. Elas utilizavam lanternas e sinais luminosos para fazer a comunicação entre si durante os voos, métodos esses que eram essenciais para coordenar os movimentos das aeronaves, especialmente durante as manobras de evasão e os ataques simultâneos (Myles, 1981).

A coordenação de ataques noturnos envolvia táticas utilizadas a fim de confundir as defesas inimigas. As missões eram cuidadosamente planejadas e geralmente envolviam voos em formações de três aviões, o que exigia uma coordenação precisa e uma compreensão clara dos papéis e das tarefas de cada uma das pilotos (Pennington, 2001).

As operações das aviadoras soviéticas eram caracterizadas por um número elevado de sortidas em uma única noite. Esse ritmo intenso de operações requeria uma coordenação logística eficiente para garantir que os aviões estivessem prontos para decolar outras vezes rapidamente. A comunicação entre as equipes de solo e as pilotos era crucial para garantir que cada missão fosse executada sem atrasos (Noggle, 1994).

Sem o auxílio de radares e sistemas de navegação avançados, as aviadoras soviéticas dependiam de mapas, bússolas e cronômetros para navegar até seus

alvos. Os protocolos de navegação eram rigorosos e as pilotos eram treinadas extensivamente para se orientar em condições de baixa visibilidade. A comunicação entre as aeronaves e a base também incluía o uso de sinais predefinidos para indicar problemas ou emergências, permitindo uma resposta rápida e coordenada (Cottam, 1997).

Os desafios impostos pela falta de tecnologia avançada e pela necessidade de operar em condições adversas levaram as aviadoras soviéticas a desenvolverem uma série de adaptações às técnicas.

Elas frequentemente usavam a cobertura da noite para se aproximar silenciosamente dos alvos, desligando os motores dos aviões e planando até os pontos de bombardeio para evitar a detecção. Isso não apenas dificultava a detecção pelos inimigos, mas também permitia um ataque mais preciso. A coordenação e comunicação entre as aviadoras eram cruciais para a execução eficaz desses ataques (Pennington, 2001).

Essa técnica, além de aumentar a precisão dos ataques, também exigia um nível elevado de coordenação e comunicação entre as militares para garantir que todas estivessem alinhadas com o plano de ataque (Pennington, 2001).

A integração bem-sucedida das novas unidades também dependia de programas de treinamento e capacitação para garantir que todos os membros das forças aéreas estivessem familiarizados com novos procedimentos operacionais e de comunicação. Isso incluía adestramentos para comandantes e pessoal de apoio sobre como trabalhar eficazmente com as unidades femininas (Pennington, 2001).

4.3.3 Alistamento e Treinamento

A inserção da mão de obra feminina no esforço de guerra dos regimentos aéreos, exigiu uma adaptação cultural significativa dentro da força aérea, promovendo uma cultura de inclusão e cooperação para integrar plenamente as mulheres nas operações militares. Essas modificações, que se deram por meio da alteração nos critérios de alistamento e treinamento, foram fundamentais para a integração eficiente das novas unidades femininas na força aérea soviética, permitindo que operassem de forma coesa e eficaz dentro da estrutura militar existente (Pennington, 2001).

A inclusão das mulheres nas forças de combate soviéticas demandou uma revisão abrangente das políticas e procedimentos militares. Isso incluiu desde a modificação das normas estabelecidas para o alistamento até a criação de novas diretrizes de treinamento e operação (Pennington, 2001).

Uma das principais mudanças foi a revisão dos requisitos de alistamento para permitir a entrada de mulheres. Noggle (1994), relata que, antes da guerra, as forças armadas soviéticas tinham critérios rigorosos que excluía as mulheres de muitas funções de combate. No entanto, a necessidade urgente de pilotos e pessoal de apoio durante a guerra, em decorrência das enormes perdas sofridas pelo Exército Vermelho, levou a uma reavaliação dessas políticas.

As mulheres passaram a ser recrutadas com base em critérios rigorosos, porém não excludentes que incluía: habilidades e experiência, formação educacional e capacidade física. Esses parâmetros garantiam que todas as recrutas tivessem o potencial necessário para serem treinadas de forma eficaz para o combate.

Muitas das candidatas eram recrutadas pela experiência prévia, especialmente em áreas técnicas e de voo obtidas na aviação civil ou em clubes de aviação juvenil antes do início da guerra. Algumas eram selecionadas com base em recomendações de oficiais superiores ou de organizações de aviação civil, garantindo que aquelas com comprovada competência e lealdade ao regime soviético fossem escolhidas (Noggle, 1994).

Mulheres com formação técnica ou científica eram particularmente valorizadas, já que podiam ser treinadas mais rapidamente para funções técnicas e de suporte (Noggle, 1994).

A capacidade física também era avaliada. Embora não houvesse exigências tão rigorosas quanto as impostas aos homens, era preciso que as candidatas demonstrassem resistência e aptidão física para suportar as demandas do serviço militar (Noggle, 1994).

Noggle (1994) destaca como esses critérios refletiam uma abordagem pragmática e utilitária, focada em maximizar a eficiência e a eficácia do esforço de guerra ao incluir mulheres qualificadas e motivadas em diversas funções militares, especialmente na aviação.

Além dos requisitos de alistamento, houve adaptações significativas nos programas de treinamento visando garantir que, ao serem incluídas nos cursos de instrução, as mulheres recebessem uma formação rigorosa que fosse similar a dos

homens. A Instrução tinha ênfase em habilidades técnicas e táticas essenciais para o combate aéreo, tais como pilotagem, a capacidade de navegação e comunicação, a capacidade de operar em condições adversas, a habilidade de manutenção e reparos no campo de batalha - tendo em vista a ausência dos mecânicos - a fim de garantir a prontidão operacional das aeronaves (Cottam, 1980).

As candidatas selecionadas para esses regimentos passaram por um treinamento intensivo. Elas precisavam aprender em poucos meses o que geralmente levava-se anos para ser dominado. Esse treinamento rigoroso e a subsequente performance em combate destacaram a capacidade e a bravura das aviadoras soviéticas, contribuindo significativamente para os esforços da mudança organizacional envolvida para tal inserção (Cottam, 1980).

Sakaida (2003) destaca que o treinamento das mulheres foi tão rigoroso quanto o dos homens, incluindo a prática de voo em formação e do emprego tático de aeronaves. No entanto, houve adaptações para abordar diferenças fisiológicas, sem comprometer a qualidade do treinamento. Essas adaptações incluíram uma dieta e sessões de treinamento físico específicos para a fisiologia feminina, de forma a garantir que as militares estivessem em condições ideais para o combate.

De acordo com Cottam (1997), essas mudanças no treinamento foram fundamentais para assegurar que as mulheres estivessem preparadas para enfrentar as mesmas condições desafiadoras que seus colegas masculinos no campo de batalha.

4.4 DESAFIOS CULTURAIS

Os desafios culturais também constituíram uma barreira à integração das mulheres nos regimentos aéreos. Esses desafios incluíam preconceitos de gênero e estereótipos arraigados que dificultavam a aceitação das mulheres em papéis tradicionalmente masculinos.

Essa recusa em aceitar o sexo feminino em funções antes executadas apenas por homens era reforçada por arquétipos de gênero que viam as mulheres como menos capazes física e emocionalmente para o combate. Havia uma crença generalizada de que as mulheres não possuíam a resistência física, a coragem ou as capacidades técnicas necessárias para o combate (Alexievich, 2015).

Os preconceitos de gênero eram comuns na sociedade soviética, refletindo uma visão tradicional onde as mulheres eram vistas principalmente como cuidadoras e não como combatentes.

Tais preconceitos se manifestavam de várias formas dentro das forças armadas, desde a relutância de superiores em aceitar mulheres em unidades de combate até a resistência dos próprios colegas homens. Esses sentimentos eram reforçados por uma cultura militar que, historicamente, havia valorizado atributos masculinos como força bruta e agressividade (Alexievich, 2015).

As mulheres que se alistavam enfrentavam, portanto, não apenas os desafios físicos do treinamento militar, mas também a necessidade de provar continuamente seu valor e sua capacidade (Alexievich, 2015).

Para superar esses desafios, foi essencial a implementação de estratégias de mudança cultural na sociedade soviética como um todo. Isso incluiu campanhas de conscientização para destacar as realizações femininas nas forças armadas e a promoção de seus atos de liderança como modelos de sucesso. As bruxas da noite, por exemplo, tornaram-se um símbolo de coragem e competência, ajudando a mudar a percepção pública e interna sobre as capacidades das mulheres (Daróz e Daróz, 2018).

As campanhas de conscientização foram uma ferramenta essencial na luta contra os arquétipos de gênero. Stites (1978) ressalta que a propaganda soviética desempenhou um papel crucial na mudança de percepções sobre as capacidades das mulheres. Ao exibi-las em papéis de destaque, a propaganda soviética desafiava os estereótipos tradicionais, mostrando-as igualmente capazes de contribuir para a defesa da pátria.

A narrativa oficial soviética exaltava a igualdade de gênero como um ideal socialista, reforçando a mensagem de que as mulheres tinham um papel essencial na luta contra o inimigo (Alexievich, 2015).

Dessa forma, a inclusão de mulheres em unidades de combate alcançou elevado índice de aceitação da opinião pública e assim, teve um impacto positivo no moral das tropas, o que contribuiu para moldar uma nova cultura organizacional militar que valorizava a competência acima do gênero (Cottam, 1980).

4.5 DESAFIOS OPERACIONAIS

Os desafios operacionais envolviam adaptações técnicas e logísticas necessárias para acomodar as mulheres em funções de combate, bem como a avaliação do impacto dessa integração na eficácia das operações. A integração das mulheres exigiu adaptações nos equipamentos e aeronaves e na infraestrutura dos esquadrões (Noggle, 1994).

Uma das primeiras adaptações necessárias foi o ajuste nos equipamentos de voo e nas aeronaves para acomodar as diferenças físicas entre homens e mulheres. As mulheres frequentemente tinham estaturas menores e estruturas corporais diferentes dos homens, o que exigia modificações específicas para garantir sua eficácia operacional (Pennington, 2001).

No caso das aviadoras do 588º Regimento de Bombardeio Noturno, por exemplo, foram feitos ajustes nos *cockpits* dos aviões. Isso incluiu a modificação da altura dos assentos, da posição dos controles e da configuração dos painéis de instrumentos. Tais mudanças ergonômicas visavam garantir que todas as pilotos pudessem operar as aeronaves com segurança (Pennington, 2001).

Essas mudanças eram essenciais para garantir que as mulheres tivessem a mesma capacidade de manobra e controle que os homens, evitando qualquer desvantagem operacional (Pennington, 2001).

A inclusão de mulheres nas operações de combate provou-se eficaz, com várias missões bem-sucedidas, como expõe Noggle (1994). No entanto, essa eficácia não veio sem desafios.

Pennington (2001), cita que a avaliação de desempenho revelou que, apesar das dificuldades iniciais, as mulheres eram capazes de operar com alta competência e trazer novas abordagens táticas para as operações de combate.

Durante a Segunda Guerra Mundial, as aviadoras soviéticas adotaram diversas abordagens táticas inovadoras para a época que maximizaram o impacto de suas missões, apesar das limitações tecnológicas e recursos escassos.

As táticas de engano eram amplamente utilizadas pelas aviadoras. Elas voavam em formações de três aviões, onde dois atuavam como iscas para atrair o fogo inimigo, enquanto o terceiro atacava o alvo principal no escuro (Pennington, 2001). Essa estratégia não só aumentava a eficácia das ações, como também reduzia as perdas de aeronaves e pilotos. As missões eram realizadas exclusivamente à noite, aproveitando a escuridão para evitar a detecção e aumentar o elemento surpresa (Cottam, 1997).

A persistência e a resistência das aviadoras eram notáveis, realizando várias missões em uma única noite, com algumas pilotos completando até dezoito missões em uma única operação (Myles, 1981). Essa abordagem exaustiva desgastava as defesas inimigas e maximizava o impacto dos ataques aéreos. Além disso, a falta de recursos sofisticados forçou as aviadoras a serem criativas e adaptáveis. Elas utilizavam ferramentas básicas como mapas, bússolas e cronômetros para navegação, em vez de radares e rádios avançados (Pennington, 2001).

Inicialmente, havia ceticismo da parte dos comandos militares quanto à capacidade das mulheres de realizar operações de combate com a mesma eficácia que os homens. A avaliação de desempenho foi, portanto, um componente essencial para a integração dessas combatentes às operações aéreas na guerra. A performance das mulheres foi monitorada de perto, e os resultados demonstraram que, apesar das dificuldades iniciais, elas podiam operar com alta competência, como expôs Pennington (2001).

Foram mais de 23.000 missões durante a guerra, com um impacto significativo nas operações militares soviéticas. Suas missões foram caracterizadas por uma notória precisão e uma capacidade de evitar detecção, contribuindo para seu sucesso. O uso de aviões relativamente lentos e silenciosos permitiu que realizassem ataques surpresa altamente eficazes, causando danos consideráveis às forças inimigas (Armeni, 2019).

Além disso, a capacidade das aviadoras de operar em condições de baixa visibilidade e sob forte pressão destacou a sua resiliência e adaptabilidade, qualidades essenciais em qualquer força de combate (Armeni, 2019).

Essas abordagens táticas e a capacidade de superar adversidades tornaram as aviadoras soviéticas uma força vital e respeitada durante a Segunda Guerra Mundial (Myles, 1981).

Outro aspecto importante foi a construção de alojamentos e instalações sanitárias apropriadas para mulheres. Yenne (2013) observa que a ausência dessas infraestruturas essenciais resultou em um ambiente de vida desconfortável e precário para as militares, que já enfrentavam as adversidades do treinamento militar intenso e das condições de guerra. Sem acomodações adequadas, as combatentes tiveram que lidar com a falta de privacidade e higiene, fatores que são críticos para o bem-estar e o moral de qualquer soldado.

A falta de instalações apropriadas também aumentou o risco de doenças e infecções, complicando ainda mais a já desafiadora vida no campo de treinamento e nas frentes de batalha. No entanto, à medida que essas necessidades foram reconhecidas e atendidas, essas questões foram gradualmente resolvidas (Yenne, 2013).

4.6 APLICAÇÃO DA TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN

A análise da Teoria de Campo de Kurt Lewin fornece compreensão sobre como foram implementadas as mudanças organizacionais responsáveis pela integração das mulheres nos regimentos aéreos soviéticos durante a Segunda Guerra Mundial.

No contexto desses regimentos, o estágio de descongelamento envolveu desafiar preconceitos de gênero e preparar a hierarquia militar para aceitar e integrar as combatentes.

A fase de mudança foi marcada pela implementação de programas de treinamento específicos e a criação de unidades exclusivamente femininas.

Finalmente, o recongelamento garantiu que essas novas práticas e valores fossem institucionalizados, assegurando a sustentabilidade das mudanças ocorridas durante todo o transcurso do conflito.

Essas mudanças organizacionais, observadas a partir da teoria da mudança organizacional e embasadas na Teoria de Lewin, foram essenciais para o sucesso dos regimentos aéreos soviéticos que incluíram a mão de obra feminina durante a Segunda Guerra Mundial.

5 CONCLUSÃO

A Segunda Guerra Mundial foi um dos conflitos mais devastadores da história, envolvendo uma mobilização sem precedentes de recursos materiais e humanos. Durante esse período, o papel das mulheres no esforço de guerra se destacou como um dos aspectos mais revolucionários e transformadores.

Em nenhuma outra época as mulheres foram tão integradas em funções críticas e em papéis tradicionalmente dominados por homens, especialmente nas Forças Armadas. A URSS foi um exemplo notável desse processo ao empregar a mão de obra feminina em diversas atividades, incluindo aquelas de combate.

A criação de regimentos aéreos compostos exclusivamente por mulheres na URSS, como o 586º Regimento de Aviação de Caça, o 587º Regimento de Aviação de Bombardeiros e o 588º Regimento de Bombardeiros Noturnos, representou um avanço significativo na inclusão das mulheres no esforço de guerra. A formação dessas unidades desafiou as normas sociais e militares da época, demonstrando a capacidade e a bravura das mulheres em situações extremas de combate. As aviadoras soviéticas não apenas enfrentaram os desafios do combate aéreo, mas também superaram significativas barreiras culturais, organizacionais e operacionais.

Os desafios culturais incluíam a resistência de uma sociedade e de uma estrutura militar que tradicionalmente viam as mulheres como incapazes de desempenhar funções de combate. Preconceitos de gênero e estereótipos arraigados dificultavam a aceitação das mulheres em papéis tradicionalmente masculinos. No entanto, através da propaganda estatal e do exemplo inspirador das combatentes, esses preconceitos começaram a ser superados. As aviadoras soviéticas, especialmente as "bruxas da noite", tornaram-se símbolos de coragem e competência, ajudando a mudar a percepção pública sobre as capacidades das mulheres.

Os desafios organizacionais e operacionais não foram pequenos. A inclusão de mulheres em regimentos aéreos exigiu mudanças significativas nas estruturas hierárquicas e nos procedimentos operacionais das Forças Armadas soviéticas. Houve necessidade de adaptações nos equipamentos, nas aeronaves e na infraestrutura para acomodar as diferenças físicas entre homens e mulheres. Além disso, a criação de novas políticas de alistamento e treinamento foi crucial para garantir que as mulheres recebessem a formação necessária para operar em

condições de combate. As adaptações organizacionais, logísticas e técnicas foram essenciais para garantir a eficácia operacional das unidades femininas.

A aplicação da teoria da mudança organizacional, particularmente o modelo de Kurt Lewin, oferece uma estrutura útil para entender como essas mudanças foram implementadas com sucesso. Conforme abordado neste trabalho, o modelo de Lewin pode descrever o processo de transformação organizacional vivenciado pelas Forças Armadas soviéticas em três fases: descongelamento, mudança e recongelamento.

No contexto dos regimentos aéreos soviéticos, o descongelamento envolveu a superação das barreiras de preconceitos de gênero e a preparação da hierarquia militar para a integração das novas combatentes.

A fase de mudança foi caracterizada pela implementação de programas de treinamento específicos, além de medidas adaptativas, que possibilitaram e culminaram na criação de unidades exclusivamente femininas.

Finalmente, o recongelamento ocorreu quando as novas práticas e valores foram institucionalizados, assegurando a sustentabilidade das mudanças implementadas durante todo o conflito.

A análise das experiências das aviadoras soviéticas durante a Segunda Guerra Mundial fornece lições valiosas para o entendimento dos processos de mudança organizacional, podendo colaborar para futuros processos de inclusão de mulheres em cargos tradicionalmente masculinos.

A superação dos desafios culturais, organizacionais e operacionais demonstrou que a diversidade de gênero pode ser uma força motriz para a inovação e a eficácia organizacional. Para além de questões de justiça social, a inclusão da mão de obra feminina mostra-se uma estratégia essencial para o aumento da eficiência das organizações. A experiência soviética durante a Segunda Guerra Mundial ilustra como a inclusão de mulheres pode fortalecer uma organização e aumentar sua capacidade operacional.

O estudo da experiência soviética pode ser útil para Forças Armadas como a Marinha do Brasil, que em breve contarão com mulheres em suas unidades aéreas, incluindo esquadrões de aviões de interceptação e ataque. Um exame atento da experiência das primeiras aviadoras soviéticas e das transformações relacionadas à inclusão feminina em atividades relacionadas à aviação pode ser essencial para compreender as mudanças necessárias para integrar mulheres na Aviação Naval brasileira. A história dos desafios vivenciados para a inclusão dessas mulheres

oferece grandes oportunidades de aprendizado, da mesma maneira que a sua bravura deve servir de fonte de inspiração.

REFERÊNCIAS

- ALEXIEVICH, Svetlana. **A guerra não tem rosto de mulher**. Trad. do russo de Cecília Rosas. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- ARMENI, R. **Bruxas da Noite: a História Não Contada do Regimento Aéreo Feminino Russo Durante a Segunda Guerra Mundial**. Editora Seoman, 2019.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- BEEVOR, Antony. **Stalingrado: o Cerco Fatal**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- BURKE, W. W. **Organization Change: Theory and Practice**. Sage Publications, 2017.
- BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 6, p. 977-1002, 2004.
- CATALYST. Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take. 2020. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>. Acesso em: 14 jul. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COTTAM, Kazimiera J. Soviet Airwomen of the Great Patriotic War. **International Journal of Women's Studies**, 1980.
- COTTAM, Kazimiera J. **Women in Air War: The Eastern Front of World War II**. Nepean, Ont.: New Military Publishing, 1997.
- DARÓZ, Carlos; DARÓZ, Ana. **Bruxas da Noite: as aviadoras soviéticas na Segunda Guerra Mundial**. São José dos Campos: Somos Editora, 2018.
- DENT, E. B., & GOLDBERG, S. G. (1999). **Challenging resistance to change**. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- GALLUP. **Diversity and Inclusion: The Case for Building a Diverse Workforce**. 2017. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/236562/diversity-inclusion-case-building-diverse-workforce.aspx>. Acesso em: 16 jul. 2024.
- GILBERT, Paul, ed. **Compassion: Conceptualisations, Research and Use in Psychotherapy**. London: Routledge, 2005.

GLANTZ, David M. **When Titans Clashed: How the Red Army Stopped Hitler**. Lawrence: University Press of Kansas, 1995.

GOOGLE. **Diversity Annual Report 2021**. Disponível em: <https://about.google/diversity/annual-report/2021>. Acesso em: 16 jul. 2024.

GORLIN, Ivana; BRIDGES, Donna. **Aviation Culture: a 'Glass Sky' for Women Pilots - Literature Review**. Charles Sturt University, 2021.

GORLIN, J.; BRIDGES, M. **Leadership in a Changing World**. New York: Routledge, 2021.

GRAYZEL, Susan R. **Women and the First World War**. Longman, 2002.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel Pinto. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, 2001.

HOBSBAWM, Eric. **A era da guerra total**. In: A Era dos Extremos – o breve século XX (1914-1991). São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INTERNATIONAL Society of Women Airline Pilots. **Impact of gender diversity in aviation: A report**. ISWAP Publications, 2019.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. Basic Books, 1977.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional: Conceitos, práticas e casos**. 9. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2010.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business Review Press, 1996.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**. D. Cartwright (Ed.). Harper & Row, 1951.

LIDDEL Hart, B. H. **As Grandes Guerras da História**. Trad. Aydano Arruda. 3. ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

MARKWICK, Roger D.; CARDONA, Euridice Charon. **Soviet Women on the Frontline in the Second World War**. New York: Palgrave Macmillan, 2012.

MASSON, Philippe. **A Segunda Guerra Mundial: História e Estratégias**. Trad. Angela M. S. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2011.

McKINSEY & COMPANY. **Delivering through Diversity**. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 14 jul. 2024.

MYLES, Bruce. **Night Witches: The Amazing Story of Russia's Women Pilots in World War II**. New York: Harper & Row, 1981.

NEVES, Helena. Mulheres na Primeira Guerra Mundial: Mudanças e Permanências. ResPublica – **Revista de Ciência Política, Segurança e Relações Internacionais**, Lisboa, n. 14, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/9582>. Acesso em: 27 jul. 2024.

NOGGLE, Anne. **A Dance With Death: Soviet Airwomen in World War II**. College Station: Texas A&M University Press, 1994.

PENNINGTON, R. **Wings, Women, and War: Soviet Airwomen in World War II Combat**. University Press of Kansas, 2001.

PEREIRA, L.; FONSECA, M. **Teorias da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

PONS, Silvio. Império, estado e ideologia na URSS stalinista. História da Historiografia. **International Journal of Theory and History of Historiography**, n. 1, p. 78-88, 2008.

PwC. **Winning the Fight for Female Talent**. 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/winning-the-fight-for-female-talent.html>. Acesso em: 14 jul. 2024.

RAND CORPORATION. **An Assessment of Options for Increasing Gender Integration in Air Force Basic Military Training**. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018. Disponível em: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1795.html. Acesso em: 16 jul. 2024.

SCHMIDT, M. et al. **Manual de Gestão Empresarial**. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

SILVA, J.; ARAÚJO, M.; VAZ, R. **Estratégias Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R.; VERGANA, S. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STITES, Richard. **The Women's Liberation Movement in Russia: Feminism, Nihilism, and Bolshevism, 1860-1930**. Princeton University Press, 1978.

THÉBAUD, Françoise, ed. **Toward a Cultural Identity in the Twentieth Century**. In: DUBY, Georges; PERROT, Michelle, eds. *A History of Women in the West*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, v. 5, 1991.

WHEELWRIGHT, Julie. **The Fatal Lover: Mata Hari and the Myth of Women in Espionage**. Collins & Brown, 1992.

WEISBORD, Marvin R. **Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community**. Jossey-Bass, 1987.