



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE SAÚDE DO EXÉRCITO
(Es Apl Sv Sau Ex / 1910)**

1º Ten Alu KARIANI REGINA SAVEGNAGO BARCELLOS NUNES

**TRAJETÓRIA DA MULHER NO EXÉRCITO BRASILEIRO E A ASCENSÃO
AO GENERALATO**

Rio de Janeiro
2019

1º Ten Alu KARIANI REGINA **SAVEGNAGO** BARCELLOS NUNES

**TRAJETÓRIA DA MULHER NO EXÉRCITO BRASILEIRO E A ASCENSÃO
AO GENERALATO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Saúde do Exército, como requisito parcial para aprovação no Curso de Formação de Oficiais do Serviço de Saúde, pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares.

Orientadora: 1º Ten Daliane Déborah **Negreiros** da Silva

Coorientadora: Cap **Vanessa** Santos Costa

Rio de Janeiro
2019

TRAJETÓRIA DA MULHER NO EXÉRCITO BRASILEIRO E A ASCENSÃO AO GENERALATO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Saúde do Exército, como requisito parcial para aprovação no Curso de Formação de Oficiais do Serviço de Saúde, pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares.

Orientadora: 1º Ten Daliane Déborah **Negreiros** da Silva

Coorientadora: Cap **Vanessa** Santos Costa

Aprovada em 30 de setembro de 2019.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Daliane Déborah Negreiros da Silva - 1º Ten Enf
Orientadora

Vanessa Santos Costa – Cap Enf
Coorientadora

Dr Otávio Augusto Brioschi Soares - Cap
Avaliador

CATALOGAÇÃO NA FONTE
ESCOLA DE SAÚDE DO EXÉRCITO/BIBLIOTECA OSWALDO CRUZ

C838p Nunes, Kariani Regina Savegnago Barcellos.
Trajetória da mulher no exército brasileiro e a ascensão ao generalato
/ Kariani Regina Savegnago Barcellos Nunes. – 2019.
28 f.
Orientadora: Ten Daliane Déborah Negreiros da Silva
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola de Saúde
do Exército, Programa de Pós-Graduação em Aplicações
Complementares às Ciências Militares, 2019.
Referências: f. 26-28.

1. LIDERANÇA MILITAR. 2. LIDERANÇA FEMININA. 3.
MULHER COMANDANTE. I. Silva, Daliane Déborah Negreiros
(Orientadora). II. Escola de Saúde do Exército. III. Trajetória da mulher
no exército brasileiro e a ascensão ao generalato.

CDD 618.047

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste trabalho.

Assinatura

Data

1° Ten Alu **KARIANI REGINA SAVEGNAGO BARCELLOS NUNES**

*Ao meu amado esposo,
pelo incentivo e amor em
todos os meus projetos de
vida!*

AGRADECIMENTOS

À Ten Negreiros, orientadora, que trouxe a inspiração deste projeto ao se mostrar uma líder nata, sendo respeitada, elogiada e estimada por seus superiores e subordinados.

À Cap Vanessa, coorientadora, minha gratidão pela orientação do presente trabalho. Sua participação foi decisiva para a execução bem sucedida do projeto de pesquisa e pleno alcance dos objetivos.

Ao meu esposo e companheiro, Ten Fernando, nobre militar que através do seu exemplo me inspira a superar minhas metas.

RESUMO

A presença feminina nas forças de guerra é longínqua e tem algumas características peculiares, por conta de condicionantes históricos e culturais, especialmente no que tange ao acesso à liderança e à ascensão aos altos postos. Este trabalho pretende verificar as condicionantes da presença da mulher no combate e no comando, discutindo a inserção feminina nos altos postos e aquilo que é exigido de tais lideranças. Logo, o artigo se consitui de uma pesquisa bibliográfica e documental, com base em livros, artigos científicos, documentos oficiais dos meses de abril a junho de 2019 e relatos de depoimentos publicados em revistas científicas. Na primeira parte do presente estudo, discute-se as bases antropológicas e históricas para explicar o contexto atual da presença feminina nos efetivos e a liderança militar feminina. Em seguida, o presente estudo analisa os aspectos da liderança importantes para as líderes: fatores, principais correntes, tipificação, os líderes nos níveis organizacionais, a credibilidade e o afeto. Por fim, este trabalho esmiuça as peculiaridade da liderança feminina no contexto militar, seus desafios e dificuldades. Dessa forma, a investigação concluiu que as mulheres, enquanto líderes, precisam desenvolver os mesmos atributos morais, psicológicos e de atitude que qualquer líder homem, com a necessidade adicional de mostrar consistentemente a presença de alguns aspectos, como assertividade, autoconfiança e firmeza, para que o respeito dos liderados e da sociedade seja consolidado.

Palavras-chave: Liderança Militar; Liderança Feminina; Mulher Comandante; Mulher Combatente.

ABSTRACT

The female presence in the war forces is part of the old human history and has some peculiar characteristics, due to historical and cultural constraints, especially for access to leadership and ascension to high posts. The aims of this work was to verify the conditions of the presence of the woman in the combat and the command, discussing the feminine insertion in the high positions and what is demanded of such leaderships. This article consists of a bibliographic and documentary research, based on books, scientific articles, official documents from April to June 2019 and testimonials published in scientific journals. In the first part of the present study, we discuss the anthropological and historical bases to explain the current context of female presence in the military and the female military leadership. Next, the present study examines the leadership aspects important to leaders: factors, mainstreaming, typing, leaders at organizational levels, credibility, and affect. Finally, this work analyzes the peculiarities of female leadership in the military context, its challenges and difficulties. Thus, the research concluded that women as leaders need to develop the same moral, psychological and attitude attributes as any leader, with the additional need to show stronger assertiveness, self-confidence and firmness than male leaders to be respected for the society and soldiers.

Key-Words: Military Leadership; Women's Leadership; Woman Commander; Woman Combatant.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DESENVOLVIMENTO.....	9
2.1	METODOLOGIA	9
2.2	A LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO DAS FORÇAS ARMADAS.....	9
2.3	A PRESENÇA FEMININA NOS COMBATES HISTÓRICOS.....	13
2.4	A PRESENÇA FEMININA NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	15
2.5	UMA BIOGRAFIA EM DIREÇÃO AO GENERALATO FEMININO.....	17
2.6	LIDERANÇA MILITAR: COMANDANTE, CHEFE OU LÍDER?.....	18
2.7	FATORES DA LIDERANÇA.....	19
2.8	CORRENTES DA LIDERANÇA.....	20
2.9	TIPIFICAÇÃO DE LIDERANÇA.....	22
3	CONCLUSÃO.....	25
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

A presença feminina vem crescendo nas Forças Armadas brasileiras, com variações na facilidade de acesso devido a tipicidades e peculiaridades culturais e aos costumes (BATTISTELLI, 1999). Nota-se que as mulheres, desde a antiguidade, vêm assumindo papéis-chave nos acontecimentos militares de muitas nações, como no caso da Guerra do Paraguai (PASCAL, 2007) e das duas Grandes Guerras (ORTOLAN, 2006; SANTOS NETO, 2013).

Nos últimos anos, a ascensão de lideranças aos altos postos de comando, independentemente do gênero, tem ganhado o debate público e suscitado o surgimento de estudos e opiniões diversas sobre o assunto. Com base nas discussões desenvolvidas pelos estudiosos da liderança do campo social, as qualidades superiores inatas e as variáveis sociológicas são refutadas neste trabalho como explicação definitiva e única para o surgimento da figura do(a) líder. Além disso, as características que as líderes precisam desenvolver para estabelecer credibilidade, respeito e coesão grupal são amplamente debatidas.

Na primeira parte do presente estudo, discutem-se as bases antropológicas e históricas para explicar o contexto atual da liderança militar feminina. A figura feminina é analisada, dentro do contexto bélico, como arquétipo “doador de vida” (BATTISTELLI, 1999), o que gera a resistência à mulher na linha de frente e abre espaço para a aceitação feminina nos conflitos apenas como cuidadoras, enfermeiras e grupos de suporte. Em seguida, os papéis das mulheres no contexto da Guerra do Paraguai e das Duas Grandes Guerras são estudados, para que sejam analisados como os papéis femininos nos exércitos foram sofrendo mudanças por conta dos processos históricos e das peculiaridades dos conflitos que marcaram o Brasil e o mundo.

Em seguida, o presente estudo analisa a liderança: fatores, principais correntes, tipificação, os líderes nos níveis organizacionais, a credibilidade e o afeto. Esta parte estabelece as bases para a análise da liderança militar feminina e será contextualizada com o atual ambiente operacional enfrentado pelas mulheres.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

O presente estudo constitui-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, com o intuito de analisar os perfis das mulheres inseridas em cargos de alto comando dentro das Forças Armadas, especialmente no Exército Brasileiro, desempenhando funções de decisão e de liderança. Por isso, como objeto empírico, foi abordado o histórico da liderança feminina no contexto militar, assim definida pela natureza exploratória da pesquisa. Partindo dos conceitos apresentados pelos diferentes autores consultados, o trabalho analisou o perfil destes objetos empíricos em postos de alto comando na carreira militar, bem como a ascensão, destacando a importância de determinadas características para a construção de um progresso sólido ao generalato.

No que tange à coleta de dados, o estudo utilizou-se dos métodos de pesquisa bibliográfica e documental, com base em livros, artigos científicos, documentos oficiais dos meses de abril a junho de 2019 e relatos de depoimentos publicados em revistas científicas, os quais foram compilados através de bancos de dados como CAPES e SCIELO.

Através da categorização e interpretação das informações contidas nos materiais selecionados, foi realizada uma análise descritiva e narrativa com a finalidade de justificar cientificamente os objetivos discriminados no presente estudo.

2.2 A LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO DAS FORÇAS ARMADAS

A análise da mulher militar ao longo da história humana exige inicialmente uma abordagem antropológica. O estudo da ação da mulher, seus comportamentos e os conflitos no relacionamento com indivíduos homens, com foco nos conflitos bélicos, dão a base para a compreensão da trajetória da mulher na carreira militar. Nesse prisma, a guerra torna-se objeto de estudo para laboratório, dentro do qual se analisa mudanças e tendências comportamentais relacionados aos gêneros, desnudando os fatores biopsicossociais por trás da admissão, ou não, da mulher soldado (BATTISTELLI, 1999).

A liderança feminina no âmbito militar é muito mais antiga do que se pensa, remontando ao mundo antigo. Caire (2002) destaca alguns exemplos clássicos, a saber:

- 1) Artemisa, companheira de Xerxes, rei dos persas;
- 2) Semíramis, Rainha da Babilônia, que conquistou, ela mesma, um Império;

- 3) As Jeannes, que foram decisivas na Guerra de Sucessão Bretã;
- 4) Joana D'Arc, a heroína da Guerra dos Cem Anos e símbolo de guerreira feminina em todo o mundo, resistiu à invasão inglesa na França.

Joana D'Arc como comandante, reconquistou as fortalezas de Saint Loup e de Saint Jean le Blanc e, também, em um conselho de guerra, foi repreendida por defender outra ofensiva, mas foi repreendida. Diante da repressão, alguns cidadãos e soldados se decidiram pela Donzela, abriram os portões da cidades e, sob a liderança da mesma, atacaram a fortaleza inglesa em Les Tourelles até que os ingleses se renderam. Mesmo ferida no pescoço, Joana lutou e incentivou os franceses até a completa vitória sobre os inimigos.

Diante do breve resumo da vida de Joana D'Arc, percebemos fortes elementos de liderança. Uma líder heróica e, também, um caso de liderança emergente que suplantou o nível hierárquico acima do seu. Ela liderou inúmeras pessoas em campo de batalha, se posicionando diante do confronto, exercendo forte exemplo e liderança direta da mais genuína.

A História, de fato, não nos deu muitas Joanas D'Arc, embora hoje tenhamos muitas líderes em termos absolutos no mundo (percentualmente ainda pequeno). Isso resulta principalmente do papel que socialmente foi conferido à mulher no decorrer da história e das determinantes antropológicas discutidas previamente. Porém, a presença feminina vem crescendo no meio militar e, aos poucos, vencendo os paradigmas e padrões de gênero.

A Tenente-General Laura Richardson talvez seja o exemplo mais atual do espaço conquistado pela mulher nas Forças de diferentes nações. Integrante do Exército norte-americano há 32 anos foi nomeada Comandante Geral do *United States Army Forces Command* (FORSCOM) em 2018, primeira mulher na função e líder de 776 mil militares e 96 mil civis.

No contexto mais amplo do processo histórico da humanidade, foi a figura feminina que exerceu o papel fundamental na evolução da espécie, com reflexos nas diferentes culturas sobre a integração das mulheres aos grupos de combate, especialmente em função do fenômeno da violência ter crescido muito nos últimos conflitos, o qual foi representado pelo expressivo número de mortos em curto espaço de tempo. Trata-se de uma contraposição arquetípica, na qual

[...] a relação homem-mulher apresenta-se em contraponto com a mãe e o guerreiro; aquela como agente de reprodução (logo geradora de vidas), e este como protetor e combatente (logo doador de vidas) [sic]. Parece assim haver missões sexualmente bem diferenciadas. Cai-se na visão estereotipada de que a aptidão da mulher para “dar a vida” implicaria forçosamente a sua inaptidão para “dar a morte”. Este argumento conduz a que se defenda a sua não utilização em combate até porque, dada a referida função reprodutora, a mulher apresenta um peso maior na sociedade por contribuir

para a preservação da espécie e para o potencial humano (com a geração dos filhos), esgotando-se aí a sua missão militar (BATTISTELLI, 1999)

Os argumentos a respeito da igualdade entre gêneros, as diferenças fisiológicas e as prescrições legais sobre igualdade de oportunidades se misturam em um contexto no qual a mulher acaba sendo escanteada nas atividades de combate, por conta da figura do homem-soldado, tendente a assumir uma postura defensora da mulher-soldado, o que poderia, em alguns casos, comprometer a segurança do grupo ou a missão militar. Battistelli (1999), por exemplo, argumenta que a interação de figuras masculinas em batalha desperta afetos relacionados à familiaridade, enquanto grupos mistos em enfrentamentos teriam uma dificuldade adicional, visto que a presença de mulheres desperta a missão social masculina de guardião da família e de sua segurança.

Apesar desses argumentos ainda ressoarem em muitas mentes, muitos estudos têm servido de contra-argumentos e demonstrado que a inserção feminina na Força agrega valor e eleva a qualidade da atuação nas Unidades, quer sejam administrativas, quer sejam operacionais, tendo em vista o bom desempenho feminino em certas áreas (BORRALHO, 2012). Porém, a própria ideia de “bom desempenho feminino em certas áreas” têm criado impasses para que as mulheres sejam inseridas no ambiente de combate. A ideia da mulher cuidadora, curadora dos feridos de guerra, com forte presença histórica por conta da Cruz Vermelha na Primeira Guerra Mundial, entra em conflito direto com a ideia de mulher combatente. Ou seja, os aspectos antropológicos da relação dos gêneros são galgados na tentativa de preservar a integridade física da mulher, por conta de seu papel social de geração e preservação da vida.

Caire (2002) diz que a inserção da mulher no contexto militar pode gerar uma perda da sua autoconfiança diante de grupos mistos, o que pode e deve ser combatido através do treino, para que elas consigam resistir às ironias e desconfianças. Quando observada a conjuntura da liderança, o mesmo autor diz que embora o exercício da liderança e as condutas e características que ela exige não apresentem divergência entre gêneros, para as mulheres, o caminho tem se mostrado mais difícil, pois além do desenvolvimento de todas as características, atitudes, habilidades e traços que qualquer líder militar deve talhar em si mesmo, as mulheres ainda precisam se mostrar muito excepcionais profissionalmente para que tenham oportunidades de exercer liderança direta e, depois, para que consigam consolidar respeito dentro do grupo de subordinados.

A tentação da mulher de buscar desenvolver atitudes que, em seu imaginário, a aproxime do comportamento masculino, como forma de tentar consolidar respeito, também não tem se mostrado funcional. O ideal é que os homens percebam na mulher-líder uma diferença que a fortalece, e não uma similitude forçada (CAIRE, 2002). Permanecer feminina, ser competente e liderar, tendo domínio sobre todas as qualidades do bom líder exclui qualquer ideia de vulnerabilidade emocional que pode ser relacionada à mulher pelos papéis de gênero.

No contexto atual, com muito mais igualdade de gênero, pode parecer radical o debate acerca das dificuldades de inserção feminina nas forças militares. Porém, é estranho que em uma instituição secular a presença feminina some apenas 7% do efetivo (22 mil mulheres) (ITAMARATY, 2019). As mudanças parecem estar acontecendo paulatinamente, com o aumento do efetivo e, mais recentemente, com a ascensão das mulheres aos altos postos. No futuro próximo, espera-se que as mulheres não precisem provar, além do que se exige dos companheiros homens de farda, a sua competência.

Logo, segundo Vecchio (2003) as mulheres podem se mostrar ainda mais eficazes que os homens quando tomando decisões, pois não raro tem alta capacidade analítica e melhor capacidade interpessoal. Uma pesquisa realizada com oficiais e sargentos do Exército Português está de acordo com aquilo defendido por Vecchio (2003). Em um experimento, subordinados de comandantes femininas consideraram a “tomada de decisão” e a “gestão de conflitos” como os fatores fundamentais para a satisfação e a eficácia e, também, demonstraram que as mulheres possuem níveis de desempenho superiores quando da comunicação e das relações interpessoais, com resultados melhores na participação, no envolvimento, na coesão e no trabalho em equipe, com perfil mais transformacional, caracterizado por carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS, 1990; BORRALHO, 2012).

A partir dos estudos desenvolvidos para a produção do presente manuscrito, a situação da aceitação da inserção feminina na liderança militar e as bases gerais da liderança, alguns atributos parecem ser especialmente importantes em mulheres nessas posições. No geral, a maioria coincide com o que se determina para líderes do sexo masculino, embora devamos ter em mente o nível de cobrança superior a que as mulheres estão submetidas. Abaixo, de acordo com a importância:

- Ter autodomínio e controle emocional diante da tropa;
- Não chorar em público para que a ideia da mulher como fraca não constitua barreira à liderança;
- Ser assertiva e decisiva, sem medo de julgamentos e do olhar dos liderados;

- Participar das atividades diretamente, em especial daquelas que exigem vigor físico;
- Não buscar se assemelhar aos homens em atitudes para ganhar aceitação;
- Estar em bom condicionamento físico;
- Ter coragem;
- Investir complementarmente em competência;
- Se esquivar de benefício não obtido por mérito;
- Não esquecer que as condições e atributos de um líder e de uma líder são os mesmos, embora o contexto exija mais vigor da mulher, por conta dos aspectos culturais nos quais nos inserimos.

2.3 A PRESENÇA FEMININA NOS COMBATES HISTÓRICOS

Historicamente, são poucas as mulheres com participação efetiva e decisiva em grandes conflitos, sendo a ausência, quase sempre, relacionada à ideia da mulher como o sexo frágil que deve cuidar da família, em contraposição ao homem guerreiro, viril e provedor, cuja responsabilidade é a sobrevivência e proteção da família (MIRANDA, 2011). Essa dualidade tende a se acentuar na guerra, uma vez que altos níveis de conflito colocam as sociedades em situações extremas, de alta polarização e em riscos constantes de morte, de forma que as diferenças existentes entre pessoas, coletivos e grupos são aumentadas (VILLANUEVA, 1999). Como consequência, a guerra afeta a ação social e, nesse contexto de alta polarização social, as neutralidades são descartadas, e as partes precisam estar em um dos lados.

Em termos de tática, a violência contra a mulher é uma arma de guerra psicológica, de forma que as mulheres-soldado poderiam ser submetidas a atrocidades para quebrar a resistência moral dos homens-soldados companheiros (VILLANUEVA, 1999).

No entanto, na Guerra do Paraguai, que ocorreu entre os anos de 1864 e 1870, mulheres de diferentes grupos sociais se fizeram atuantes nos campos onde os conflitos se desenrolaram, seguindo seus maridos e companheiros, filhos e outros familiares.

Tanto as tropas paraguaias como as brasileiras eram acompanhadas por um verdadeiro exército de mulheres. Esposas, prostitutas, companheiras, mães, que se alimentavam das sobras de seus companheiros, cozinhavam, lavavam, cuidavam dos feridos, abrigavam-se em barracas, distribuía solidariedade humana, sendo por vezes até maltratadas pelos maridos. Combatiam e morriam esquecidas. As vivandeiras e andariças seguiam a tropa, vendendo víveres e bebidas (PASCAL, 2007).

Quando do ataque paraguaio ao Forte Coimbra, no estado brasileiro de Mato Grosso do Sul, Ortolan (2006) menciona que foram as esposas de militares que lideraram o processo de fabricação de munições de fuzis, com eficiência na logística do combate. Elas também se deslocavam até as linhas mais avançadas do fronte para alimentar seus homens, resgatar feridos, ajudar moribundos e amputados e conduzir aqueles em necessidade em seus cavalos.

Ao fim do conflito, também foram as mulheres que reconstruíram a nação paraguaia, uma vez que a presença masculina havia sido muito reduzida por conta da luta. As viúvas brasileiras, porém, lutaram para conseguir suas pensões de direito por conta da morte de seus maridos soldados, e só em meados de 1893 essa questão foi solucionada por Floriano Peixoto, militar e político brasileiro da época. Resultados de guerra como esta perpetuam a ideia da mulher como essencial para reestruturar a sociedade e garantir a base da integridade nacional (PASCAL, 2007).

De acordo com Ortolan (2006) outro grande conflito que serve de plano de fundo para a compreensão do papel da mulher na liderança militar é a Primeira Guerra Mundial, cujas consequências ainda são sentidas até hoje. Os homens abandonaram os porões, oficinas e fábricas para guerrear, o que levou à queda do fornecimento de bens. Com o avanço do conflito, fábricas para a produção de comidas, roupas e armamentos se tornaram essenciais e, com a ausência de braços masculinos, as mulheres começaram a desempenhar e deram base e suporte para a sustentabilidade do confronto.

Logo, durante a Segunda Grande Guerra o quadro mudou radicalmente, e a mulher, então, se aproximou do “*front*”, assumindo funções bélicas específicas, embora ainda longe do combatente ativo. Na frente de combate, as mulheres foram incorporadas como auxiliares e base de suporte: enfermeiras, oficias de saúde, tropas especialistas em diferentes áreas e apoio logístico. Nessa época, surgiram quadros e graduações específicos de militares femininos. Embora a inserção feminina tenha sido inicialmente estratégia dos aliados, os alemães posteriormente também precisaram mobilizar mulheres na assunção de cargos anteriormente direcionados a homens. Havia, na Alemanha, a ideia da mulher como procriadora da raça ariana, o que acabou sendo suplantado pelas necessidades práticas do conflito. Assim, em vários momentos da Segunda Grande Guerra, as mulheres, último recurso em vários setores, precisaram ser acionadas para garantir a sobrevivência da população e integrar a resistência, sendo organizadas para dar socorro, combater incêndios e confrontar a invasão alemã. (SANTOS NETO, 2013).

A União Soviética recrutou oficialmente mulheres para as funções de combate, também com o objetivo, como observado em guerras anteriores, de complementar os postos deixados pelos homens combatidos pelas forças inimigas. As soviéticas combateram em tropas blindadas, e, as pouco conhecidas, bruxas da noite, como pilotas de caça. A presença feminina se tornou, no caso desse país, elemento de propaganda ideológica:

No início, Stalin tentaria ao máximo afastar a mulher de encargos do esforço de guerra – tal razão por concepções próprias em relação à mulher e sua posição social, entretanto, os ideais marxistas de igualdade de direitos e deveres prevaleceriam e as mulheres poderiam se alistar para o combate. Apesar de a mulher ter um papel difícil e muitas vezes renegado na sociedade soviética, seu empenho e ideais patrióticos acabaram levando-as para a guerra (MELLO, 2012).

Conforme Santos Neto (2013), no pós-guerra, organismos e instrumentos jurídicos internacionais surgiram em defesa dos direitos femininos, como pode ser constatado na Carta das Nações Unidas, na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher. Porém, esses documentos não discutem a condição da combatente feminina, em consonância com as Convenções de Genebra e no Protocolo Adicional.

Muitas nações com alto poder bélico já possuem mulheres em suas frações, a exemplo de Israel, que desde o ano de 2000 apresenta alistamento militar obrigatório para o sexo feminino, sendo observada uma grande ocupação feminina dos postos responsáveis pelo combate direto (KRESCH, 2017). Nos Estados Unidos da América, no entanto, o assunto da mulher em combate ainda é objeto de debate. De um lado, consideram-se estudos comprovam que as mulheres estão mais sujeitas ao estresse de combate aliado ao posicionamento de estrategistas militares que argumentam que a anatomia feminina não se adequa às operações de infantaria, com sérios danos físicos. De outro lado, há fortes pressões políticas do Congresso para a ampla integração feminina no Corpo de Infantaria (SETTI, 2012).

2.4 A PRESENÇA FEMININA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O século XX trouxe a queda de regimes sólidos e consequências da ferocidade humana, quando associada à tecnologia moderna de guerra, em níveis nunca imaginados. Dentro desse novo contexto, na maioria das culturas e nações, os obstáculos limitadores do acesso da mulher às Forças Armadas foram superados, tendo a figura militar feminina se tornado mais ou menos presente dentro da maioria dos Exércitos do mundo (D'ARAÚJO, 2003). No Brasil não foi

diferente; as mulheres têm ocupado, nos últimos anos, importantes setores dentro das Forças Armadas, inclusive em áreas diretamente relacionadas à atividade bélica (ALBACH, 2017).

No Brasil, a presença da mulher na linha bélica é recente e gera ainda desconforto e conflitos no debate público, inclusive com questionamentos à capacidade de liderança feminina. Essas dúvidas são resultado do contexto cultural e dos estereótipos de gênero ainda tão vivos no imaginário popular, que levam ao descrédito da mulher e a suspeição de sua capacidade por conta do gênero. A sociedade tende a questionar a competência feminina com base na fisiologia (força física, resistência e maternidade), na psicologia (suposta ausência de combatividade e agressividade), e nos aspectos sócio-organizacionais (suposta dificuldade de coesão e integração em grupo mistos) e nos valores socioculturais (com a definição dos papéis sexuais determinados pela cultura) (CARREIRAS, 1997).

Esses aspectos são desconstruídos pela própria atuação feminina nas organizações, onde mostra suas capacidades. Por isso, estas oportunidades não podem ser desperdiçadas, pois servirão de base para que as mulheres consolidem de fato o respeito de subordinados e do sistema. A própria compreensão dos princípios da liderança discutidos previamente desconstruem as resistências sociais à mulher no poder militar. Independentemente do gênero, alguém pode ter competência, senso moral e características favoráveis do temperamento e da personalidade. Ainda, sabemos que a liderança não se deve a fatores biológicos ou genéticos, mas pode ser desenvolvida e isto também independe do gênero.

Logo, o Brasil tem as suas próprias figuras femininas heróicas, que não apenas servem de inspiração para todas aquelas que tem apreço à carreira militar, mas cujas vidas representam um marco para a própria história do país. A Revista Verde-Oliva, escrita por Albach (2017) traz alguns esclarecimentos sobre a trajetória feminina no Exército Brasileiro, que serão aqui resumidos nos próximos parágrafos.

O caso mais conhecido do grande público é o da guerreira Maria Quitéria de Jesus Medeiros, uma voluntária na Guerra da Independência, alistada em 1823, cuja luta foi o marco da entrada feminina nas nossas forças armadas. A vida de Maria Quitéria inspirou, depois de mais de cem anos, as combatentes brasileiras que se dirigiram à Europa em conflito, durante a Segunda Grande Guerra, para combater as forças nazistas alemãs como jovens enfermeiras dando suporte às populações civis no meio do conflito e aos Pracinhas em ação.

Mais recentemente, em 1992, o Exército inseriu 52 mulheres no Quadro Complementar de Oficiais (QCO), sendo essa turma um grande marco por ser composta por oficiais de ambos os gêneros. A partir de 1997, a atuação feminina foi potencializada pelo Instituto Militar de

Engenharia (IME) e a Escola de Saúde do Exército (EsSEEx), no estado do Rio de Janeiro (RJ), recebendo o primeiro grupo feminino que viria a formar engenheiras, médicas, dentistas, veterinárias e farmacêuticas militares.

Porém, foi em 2001 que a Escola de Saúde do Exército publicou edital com a abertura de inscrição de mulheres em concurso público, bem como para o Curso de Sargento de Saúde em 2002. Alguns anos depois, em 2017, o Exército incluiu o sexo feminino na Linha do Ensino Militar Bélico, e então, as mulheres puderam ultrapassar em marcha, pela primeira vez, o Portão das Armas da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), da Escola de Sargentos de Logística (EsSLog) e do Centro de Instrução de Aviação do Exército (CI Av Ex).

O Exército Brasileiro é dividido em quatro áreas de ensino militar: Bélico, Científico-Tecnológico, Saúde e Complementar. As mulheres, com base no determinado pelo Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999, poderiam ser parte dos três últimos, sem acesso à linha bélica (BRASIL, 1999). Porém, em 8 de agosto de 2012, foi aprovada a Lei nº 12.705, cujo artigo 7º permite o ingresso de candidatas na linha de Ensino Bélico (BRASIL, 2012). Como resultado da nova lei, em 2017 as mulheres adentraram o Exército como alunas nos Cursos de Formação de Sargentos e Oficiais da Linha de Ensino Bélico, atuando em áreas até então incomuns, como o Serviço de Intendência e o Quadro de Material Bélico. Quando do estabelecimento dessa nova realidade, o Exército terá incorporado de maneira definitiva, uma mudança que começou com Maria Quitéria e, ainda, dará início a um outro processo de integração e adaptação à Instituição.

2.5 UMA BIOGRAFIA EM DIREÇÃO AO GENERALATO FEMININO

A Marinha do Brasil precedeu a inserção feminina nas Forças Armadas, quando em 7 de julho de 1980 foi promulgada a Lei nº 6.807 que criou o Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM). Além disso, essa força naval também foi pioneira a ter oficiais-generais do sexo feminino, sendo a Contra-Almirante Dalva Maria Carvalho Mendes promovida ao posto em 2012 e a Contra-Almirante Luciana Mascarenhas da Costa Marroni promovida em 2018 (BARRETO, 2019; BRASIL, 2019).

Em entrevista à jornalista Marília Gabriela (2012), a C Alte Dalva contou um pouco da sua trajetória. Formada em medicina com especialização em anestesiologia pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em 1979, entrou para a carreira militar na Marinha do Brasil em 1981, através do concurso público recém estabelecido pela Força. Durante sua carreira, teve muitas funções e experiências que exerceu com maestria: foi instrutora do Centro

de Ensino e Treinamento de Anestesia da Marinha, observadora no *Walter Reed National Military Medical Center* (Hospital Naval de Bethesda, EUA), Vice-diretora de Ensino do Hospital Naval Marçílio Dias, Diretora da Unidade Integrada de Saúde Mental, Diretora da Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória e Diretora do Centro Médico Assistencial da Marinha.

Logo, a C Alte Dalva não é a única brasileira a atingir o generalato. A Marinha do Brasil promoveu em 2018 segunda oficial-general, a C Alte Luciana. Conforme informações constantes em seu perfil LinkedIn (2019), a C Alte Luciana se formou no curso de Engenharia Elétrica e Eletrônica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 1988, e iniciou sua carreira na Marinha em 1989 como engenheira. Foi Superintendente de Telecomunicações, Diretora do Centro de Tecnologia da Informação da Marinha e atualmente é Assessora do Diretor Geral do Material da Marinha.

O Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira ainda não possuem mulheres no círculo dos oficiais-generais. A Ten Cel Med Carla Maria Clausi, foi a primeira mulher a comandar uma unidade do Exército em João Pessoa, onde foi Diretora do Hospital de Guarnição (ALBACH, 2017). Na mesma linha, a Cel Med Carla Lyrio Martins, foi a primeira mulher a comandar uma organização militar na Força Aérea, onde comandou a Casa Gerontológica Brigadeiro Eduardo Gomes (AGÊNCIA DA FORÇA AÉREA, 2015).

2.6 LIDERANÇA MILITAR: COMANDANTE, CHEFE OU LÍDER?

De acordo com Holanda (2010) líder é o indivíduo que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião. Neste sentido, chefe é o principal entre outros, aquele que exerce autoridade, o dirigente, o diretor, o patrão, aquele que governa ou comanda, o cabeça, o caudilho. Assim, ele é investido do poder que a autoridade hierárquica confere, com função específica e prerrogativas derivadas de sua posição.

A Missão Militar Francesa veio ao Brasil no século XX e, do contato com o Exército Brasileiro, não se usava o termo “líderes”, mas “chefes”, com a preocupação de ensinar aos oficiais e sargentos como serem bons chefes, como atuar junto aos comandados como motivadores e condutores do cumprimento de suas missões, com poucas punições e outras medidas coercitivas (BRASIL, 2011).

Neste contexto, Silva e Carvalho Neto trazem ainda a figura do administrador, que envolve diferentes setores como: financeiro, de material, de pessoal, de guerra e de preparo para a guerra. Assim, a administração foca nos objetivos institucionais, com menos interesse pelo recurso humano que permeia e conduz cada uma das peças do processo administrativo.

Logo, observa-se que o “chefe” e o “administrador” não são suficientes, como figuras, para atuar positivamente no afeto, na criação de laços e na cultura e clima organizacional. Os comandantes precisarão, portanto, atuar na área afetiva e, a partir do laço e da confiança, as lideranças se estabelecem. Neste sentido o papel do “líder” é o de despertar o engajamento, a motivação, influenciar o trabalho eficiente, promover o sentimento de pertencimento, e influenciar atitudes positivas como espontaneidade, pro-atividade e comprometimento em convergência de valores e ideias. Assim, um (a) bom (a) comandante deve se tornar excelente na área administrativa, e também precisa aprender a investir no afeto, para que se torne um (a) líder militar com excelência e convergência de esforços para o alcance dos objetivos traçados.

2.7 FATORES DA LIDERANÇA

Existem quatro fatores estruturadores da liderança: 1) a situação concreta; 2) o líder; 3) os liderados; 4) a comunicação entre o líder e seus liderados. Vejamos cada um separadamente, de acordo com os preceitos de Liderança Militar do Exército (BRASIL, 2011; SANTOS, 2010).

A situação é o resultado dos fatores internos e externos que influenciam todo o grupo, a sociedade onde o grupo se insere e/ou a instituição da qual o grupo faz parte. Diante da impossibilidade de prever os possíveis problemas, os comandantes precisam estar completamente preparados para agir no que foi mais ou menos antecipado, e em aquilo que é de mais fácil solução, para que possam agir nos momentos mais difíceis desimpedidos de outras situações (BRASIL, 2011).

Líder é aquele que tem conhecimento sobre o assunto e sabe executar a tarefa, embora, em termos de competência, o bom líder atenda a algumas qualidades específicas, para garantir o bom trato com os liderados. Assim, Santos (2010) diz que:

Tendo em vista esta multiplicidade de situações, que poderão surgir no processo de preparação de lideranças, a dificuldade estará em determinar:

- o que o líder militar deve ser, isto é, qual a personalidade (caráter e temperamento) mais favorável e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) que deve possuir;
- o que o líder militar deve saber, isto é, que tipo de conhecimentos, obtidos através do estudo e da experiência, deve ter para conduzir com acerto os destinos da instituição ou do grupo sob sua responsabilidade, nas crises e na normalidade; e

- o que o líder militar deve fazer, isto é, como ele deverá agir no dia-a-dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que surgirem, ou das situações que se apresentarem. Aqui estão incluídos os bons exemplos que o líder dará aos liderados.

Os liderados, termo no plural, engloba um grupo de pessoas com diferentes temperamentos e características. Imaginemos, diante da diversidade, duas características fundamentais para um bom liderado: a competência profissional e a dedicação ao trabalho. Essas duas características poderiam aparecer combinadas de quatro diferentes maneiras gerais (como competente, mas pouco dedicado, por exemplo), além das variedades dadas por cada personalidade. Os menos competentes precisariam de maior orientação e os menos dedicados, de mais supervisão. Isso é fundamental na determinação de tarefas e missões, exigindo que os comandantes conheçam bem os seus liderados.

O último fator, a comunicação, mantém a conexão entre comandantes e comandados e, em caso de estabelecimento bem sucedido, entre líder e liderados. A comunicação permite o fluxo de informações, ideias, pensamentos e sentimentos entre os componentes do grupo, operacionalizando a relação entre emissor e receptor(es) para que os objetivos sejam alcançados. A comunicação tem por fim informar, ordenar, modificar, levar à ação, fazer calar, instruir, educar, expressar emoções, atuar sobre a emoção, dentre outros. Trata-se de um processo para além das palavras, no qual importam a entonação, a sinceridade, a emoção, o contexto, a decisão, o entusiasmo, dentre outros. Vale destacar que nem sempre o conteúdo verbal contém o essencial da mensagem, podendo ser apenas um de seus aspectos menores. Importa muito a “linguagem corporal”, por isso, deve-se atentar para os gestos, postura, expressões faciais, modulação vocal, dentre outros aspectos.

Ademais, o exemplo é uma excelente forma de comunicar, devendo ser usado pelos líderes na comunicação de todas as suas mensagens. Ou seja, trata-se da comunicação através de atitudes honrosas e notáveis, daquilo que se deseja estabelecer nos liderados. A partir dessa forma de comunicação o líder se torna um modelo que será elevado à categoria de líder carismático por muitos dos liderados. Para isso, é necessário que a liderança militar provenha de um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, advindos do estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o objetivo final da organização militar em uma dada situação.

2.8 CORRENTES DA LIDERANÇA

O fenômeno da liderança foi amplamente estudado nos últimos dois séculos, se tornando quase uma fixação, dentro da Economia, da História, Administração, Psicologia e muitas outras ciências. Conforme Miranda et al. (2015), o debate interdisciplinar do tema levou à consolidação de três correntes de pensamento:

- 1) INATISMO – esta corrente entende que a liderança depende de fatores genéticos herdados, com desprezo pela prática e pelo meio, ou seja, é um atributo da área afetiva, uma característica do indivíduo ou traço de personalidade. Assim, alguém que é líder em uma situação, o será em todas as outras, devido aos atributos que o tornam notório.
- 2) CORRENTE SOCIOLÓGICA – o processo de emergência do líder resultaria de um meio social e de um contexto adequado. As condições de vida do grupo levariam alguém, por motivos sociais específicos, à liderança. O líder, então, é aceito por representar e sintetizar o ideal do grupo no qual se insere.
- 3) CORRENTE DO CAMPO SOCIAL – tem a ideia de que a liderança surge através do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo e do prestígio do líder, conseqüente de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinadas demandas, e à demonstração de sua capacidade e de suas características positivas. Ou seja, o indivíduo lidera quando integrado ao grupo, compartilhando ideais e preservando valores.

A análise dessas três correntes permite entender a liderança como resultado de um agente causal específico que possui a capacidade de produzir a característica da liderança. Porém, existem pontos de convergência entre as três, como os quatro fatores da liderança discutidos anteriormente, embora cada uma dê pesos e interpretações diferentes ao que é compartilhado por elas. As três correntes também convergem na ideia de que o líder alcança prestígio como resultado do respeito, embora entendam de maneira diferente como os dois sejam alcançados (SANTOS, 2010).

A corrente do campo social considera que os quatro fatores da liderança interagem entre si e criam múltiplas possibilidades de interação e resultados, de forma que um mesmo estímulo resultará em conseqüências diferentes, devido às características inatas dos grupos, às modificações constantes das situação internas e externa e às variações na interação e comunicação entre líder e liderado(s). A liderança militar se enquadra no modelo do campo social, pois, não decorre de sedução, características inatas, privilégio ou de coincidências sociológicas, uma vez que pode ser treinado para que qualquer comandante se torne influenciador do grupo (SILVA & CARVALHO NETO, 2013).

Paiva (2008, p. 18) diz que:

[...] a subsistência da liderança pressupõe a existência de atributos, absolutamente imprescindíveis, mas insuficientes e de uma variabilidade imprevisível, fora do contexto de uma situação eles são inertes. Terão que se harmonizar com as circunstâncias do campo social, num dado momento, para se tornarem eficientes”.

[...] líder isolado, fora do contexto social, é metáfora verbal. Nem atributos, nem perfil e, menos ainda, exigências grupais determinam liderança. É a integração deles, a estrutura da situação, as necessidades do grupo, sob a interação da comunicação que despertarão a liderança. É a composição entre todas essas forças em um dado momento que suscitará o surgimento do líder que será transitoriamente mantido até que a situação se estruture diferentemente. O que o líder é o que ele faz, só subsistem dentro do contexto circunstancial que imprimirá à ação um caráter social superior à expressão caprichosamente individual.

Nota-se que a corrente do campo social é a que melhor explica o fenômeno da liderança no contexto militar. Logo, a liderança militar não deve ser vista como um dom, um atributo como coragem ou sensatez. Os comandantes podem estudar o modo mais compatível de liderança para com o enquadramento grupal e, a partir de então, construir sua própria filosofia de comando, que será bem exercida enquanto houver sintonia entre a situação e o grupo.

2.9 TIPIFICAÇÃO DE LIDERANÇA

Nos estudos militares, diferentes tipos de lideranças podem ser nomeadas quando da visita às biografias dos grande líderes comandantes, valendo o mesmo para as grandes líderes, assunto que será melhor abordado posteriormente. As diferentes formas de liderança possuem vantagens e desvantagens dentro de cada contexto considerado e, no presente tópico, serão discutidas e comparadas.

Como as formas mais comuns de liderança podemos citar: autoritarismo, liderança democrática ou participativa, liderança delegativa, liderança carismática, liderança servidora, liderança emergente e liderança heróica. Analisemos as três mais importantes separadamente, de acordo com Benevides (2010) e Santos (2010):

- 1) **AUTORITARISMO** – Capacidade do líder em definir regras e normas e todas serem obedecidas de pronto, mesmo que muito rígidas, como é o mais comum. Estabelece objetivos e metas, avalia os trabalhos realizados e tende a punir os desvios de resultados. O líder autoritário inspeciona frequentemente os subordinados, utiliza um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los e determina padrões de eficiência a serem alcançados. Como resultado, geram-se atitudes centralizadoras que desmotivam,

inviabilizam a criatividade, faz os subordinados esconderem talentos e inibem o grupo. Suas deliberações, mesmo sem consulta ao grupo, tendem a ser acatadas, devido ao vínculo de confiança que precisa existir para que a liderança possa se estabelecer.

- 2) **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA/PARTICIPATIVA** – O líder aqui precisa se sintonizar de maneira mais fina com o grupo. É preciso ouvir ideias, discutir assuntos e debater antes das decisões. Isso resulta em engajamento no cumprimento das missões grupais e pessoais, pois pessoas ouvidas se sentem corresponsáveis em vários níveis por aquilo que ajudam a construir, sendo parte do sucesso ou do insucesso nas ações da instituição. A liderança participativa gera vínculos de coesão, colaboração em prol dos objetivos coletivos, interdependência saudável e manifestações de criatividade e inovação. O respeito e a confiança se estabelecem, entre membros e dos membros para o líder. O líder não deixa de exercer autoridade, pois ele decide e dá a última palavra em diferentes assuntos.
- 3) **LIDERANÇA DELEGATIVA** – É um tipo de liderança importante em contextos de grupos de alto nível, com atuação mais técnica, na qual a experiência de muitos membros podem estar em níveis similares ao do líder, o qual demandará assessoria. A habilidade fundamental na delegação é a capacidade de atribuir sem perder o controle dos liderados e da situação. Assim, o líder ouve seus assessores ou chefe subordinado e, com empatia e tato, acata, rejeita, agrega, repensa a assistência que lhe for prestada, decidindo, por fim, sempre com foco no objetivo final.

Na prática, inclusive dentro do contexto militar, frequentemente surge a ideia equivocada que o líder deve optar por um desses estilos como marca, de maneira definitiva. Isso não é possível, uma vez que os estilos não devem ser permanentes, mas fluidos, capazes de inter-conversão, de acordo com a situação, com o perfil dos liderados e as peculiaridades de cada liderança. Em uma situação de crise, por exemplo, um líder participativo deverá tomar postura autoritária para que as decisões fluam com mais rapidez. Outra situação clássica são os grupos compostos por indivíduos competentes e pró-ativos, nos quais uma liderança autoritária poderá gerar conflitos e insatisfação.

Em caso de comando de tropas combatentes, e tantas outras situações de crise e conflito, dar ordens é essencial, e isso sem consultar os subordinados. O autoritarismo, assim, se torna fundamental para o sucesso da operação. O mesmo comandante, em situações de normalidade, poderá exercer a liderança participativa ou delegativa, dependendo do seu nível de comando. Deste modo, o treino da liderança deve preparar o comandante para transitar entre as diferentes

formas de exercê-la. Quando o comandante transita entre as formas de liderança, sendo capaz de perceber o que é mais indicado em cada caso, ela ou ela se tornou um mestre da liderança e a instituição militar muito se beneficiará de sua presença.

Todos os atributos de liderança, características de líder e traços de temperamento e personalidade discutidos anteriormente se aplicam às mulheres, podendo ser estudados de maneira ampla e aqui inseridos para a compreensão da liderança feminina. Porém, há certos problemas com os quais as mulheres se deparam dos quais os homens são poupados. Algumas questões que precisam ser trabalhadas pelas mulheres, quando na liderança, para que demonstrem competência, firmeza e segurança nas decisões, imparcialidade e controle emocional diante do seu efetivo, pois ela será cobrada além daquilo que é exigido em regra.

Logo, diante da recomendação de estudiosos da liderança sobre a postura da mulher no contexto dos altos postos militares, percebe-se que, de acordo com a teoria de Chiavenato (2000), o estilo mais adequado para as figuras femininas no Exército é o autocrático, especialmente diante de grupos compostos majoritariamente por homens, devido às demonstrações adicionais de controle e comando que o contexto cultural impõe para a aceitação de mulheres nos postos de poder.

3. CONCLUSÃO

Embora a presença feminina na linha bélica remonte à antiguidade, com exemplos históricos de “liderança heróica” e outros tipos de liderança que servem de base para o estudo do tema, o contexto antropológico da espécie, a História da humanidade e as culturas dos povos convergem para o estabelecimento de resistências à entrada e, principalmente, à ascensão de mulheres comandantes nas forças armadas. Porém, essas resistências estão sendo minadas pelo processo histórico e pela evolução das instituições. A presença feminina nos efetivos crescem em todos os países e, embora timidamente, os altos postos começam a receber mulheres comandantes.

Apesar disso, a mulher precisa passar por crivo institucional e social muito mais rígido para ter a sua liderança aceita como legítima, por conta das ideias, ainda dominantes em muitos contextos sociais, de que há limitações psicológicas e físicas intransponíveis para o acesso feminino aos altos postos.

As características da mulher-líder são as mesmas que qualquer líder precisa desenvolver. Porém, o olhar mais rígido dos subordinados sobre ela desperta a necessidade de maior autodomínio emocional, maior assertividade e decisão, envolvimento direto nas atividades, maior foco na liderança direta e na credibilidade e investimento adicional em competência. Ou seja, as primeiras lideranças militares femininas precisarão do estilo autocrático de liderança para o pleno exercício de suas missões.

Os argumentos contra a liderança militar feminina não resistem à atual e crescente presença feminina nas organizações militares, exercendo os papéis mais diversos, com alta capacidade e eficiência de atuação. A tendência é que as mulheres consolidem o respeito que vêm adquirindo, uma vez que o estudo dos princípios, fatores e características da liderança dependem do trabalho, da competência, do senso moral e das características favoráveis do temperamento e da personalidade, mas não dependem, em nenhum grau, do gênero do líder. A liderança não se deve a fatores biológicos ou genéticos, mas pode ser desenvolvida por indivíduos de ambos os sexos.

As resistências, as ironias e as desconfianças podem mexer com a autoconfiança das mulheres-líderes, como resultado do caminho mais difícil posto diante delas. Por isso, no desenvolvimento de lideranças femininas, a solidificação de uma boa autoestima deve ser parte dos estudos e treinamentos envolvendo as características, atitudes, habilidades e traços da líder.

REFERÊNCIAS

- ALBACH, Carla B. M. S. A trajetória da mulher no exército brasileiro. **Revista Verde-Oliva**, Brasília, n. 237, jul. 2017. Disponível em: <<https://pt.calameo.com/read/001238206993ef61f042e>>. Acesso em: 24 jun 2019.
- BARRETO, Andréia. **Ascensão das Mulheres na Marinha do Brasil**. Disponível em: <https://tvwin.com.br/noticias/ascencao-das-mulheres-na-marinha-do-brasil/>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- BASS, Bernard Morris. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. **Theory, Research, & Managerial Applications**. 3ed. The Free Press, 1990.
- BATTISTELLI, F. **As mulheres e o militar entre antigas dificuldades e novas potencialidades**. 1999. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/62686283.pdf>>. Acesso em: 02 jun 2019.
- BENEVIDES, B. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 113 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>>. Acesso em: 02 jun 2019.
- BORRALHO, C. I. A. **O Gênero e o Exercício de Comando e Liderança no Exército**. 2012. 90 f. Relatório Científico Final (Trabalho de Investigação Aplicada) – Academia Militar, Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7937/1/348%20Borralho.pdf>>. Acesso em: 02 jun 2019.
- BRASIL. Exército. **IP 20-10: Liderança Militar**. 1. ed. Brasília, DF, 2011.
- BRASIL. Lei Nº 9.789, de 8 de fevereiro de 1999. Lei de Ensino do Exército. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 fev. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9786.htm>. Acesso em: 24 jun 2019.
- BRASIL. Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012. Dispõe sobre os requisitos para ingresso nos cursos de formação de militares de carreira do Exército. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 ago. 2012. Seção 1, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12705.htm>. Acesso em: 24 jun 2019.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Mulher na Marinha**. 2019. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/mulher-na-marinha>>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- CAIRE, R. **A mulher militar: das origens aos nossos dias**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2002.
-

CARREIRAS, H. **Mulheres nas Forças Armadas Portuguesas**. Lisboa: Cosmos, 1997. CELESTINO, S. B.; CUNHA, K. M. R. Mulheres armadas e destemidas: gêneros do discurso no discurso de gênero. **Revista Humanidades e Inovação** v.5, n.10, p.106-115, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

D'ARAÚJO, M.C. **Mulheres e questões de gêneros nas Forças Armadas**. 2003. Disponível em: <<http://www.resdal.org/producciones-miembros/redes-03-daraujo.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

ITAMARATY, **As mulheres nas Forças Armadas brasileiras**. 2019. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/plano-nacional-de-acao-sobre-mulheres-paz-e-seguranca/14062-as-mulheres-nas-forcas-armadas-brasileiras>>. Acesso em: 21 jul. 2019.

KRESCH, Daniela. **Mulheres ganham espaço no Exército de Israel**. 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2017/12/1940138-mulheres-ganham-espaco-no-exercito-de-israel.shtml>>. Acesso em: 28 julho 2019.

MELLO, A. C. R. **As Mulheres na Segunda Guerra Mundial: Uma breve análise sobre as Combatentes Soviéticas**. 2012. Disponível em: <<https://www.unifa.aer.mil.br/seminariohistoriadaaviacao/resumos.docx>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

MENDES, Dalva Maria Carvalho. Dalva Maria Carvalho Mendes: depoimento [dez. 2012]. Entrevistadora: Marília Gabriela. São Paulo: SBT-SP, 2012. 1 vídeo (14 min.). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ge_5fF1KtpY>. Acesso em 21 jul. 2019.

MIRANDA, F. **Mulheres na Segunda Guerra – O fim do Sexo Frágil – Parte I**. 2011. Disponível em: <<https://chicomiranda.wordpress.com/2011/11/12/mulheres-na-segunda-guerra-o-fim-do-sexo-fragil-parte-i/>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

MIRANDA, M. B.; SOUSA, R. P. L.; ALEXANDRINA, M. R. B. Liderança essencial: uma visão dos atributos do líder. **Revista Borges Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas - Florianópolis**, v.5, n.02, p.1-21, 2015.

ORTOLAN, F. L. **Imagens do Feminino na Guerra do Paraguai**. MÉTIS: História & Cultura, v.5, n.9, p. 83-95, 2007. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/metis/article/view/784/548>>. Acesso em 01 jun 2019.

PAIVA, L. E. R. **O líder militar: uma visão pessoal**. PADECEME, n.19, p.1-8, 2008.

PASCAL, M. A. M. **As mulheres e a Guerra do Paraguai**. 2007. Disponível em: <http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/Graduacao/EST/Publicacoes_-_artigos/pascal_11.0.pdf>. Acesso em : 03 jun. 2019.

SANTOS NETO, N. A. **A mulher na linha de ensino militar bélico**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/NOTEBOOK/Downloads/2014ZZartigo_a_mulher_na_linha_de_ensino_militar_belico_cel_inf_nereu_augusto_dos_santos_neto%20(1).pdf>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SANTOS, L. E. P. **A liderança militar e o desempenho da OM**. 2010. 194 f. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/18833454-Escola-de-comando-e-estado-maior-do-exercito-maj-mat-bel-luiz-eduardo-possidio-santos-a-lideranca-militar-e-o-desempenho-da-om.html>. Acesso em 04 de jun 2019.

SETTI, R. **Mulheres Combatentes**. 2019. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/ricardosetti/tag/mulheres-combatentes/>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SILVA, A.S.; CARVALHO NETO, A. **A Liderança como Relação Social: Uma Abordagem a Partir das Categorias Sociológicas Weberianas**. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR112.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2019.

VECCHIO, Robert P. **In search of gender advantage**. The Leadership Quarterly, 2003.

VILLANUEVA, C. F. **A participação das mulheres nas guerras e a violência política**. 1999. Disponível em: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/pssviol/investigacion/archivospdf/participacao.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2019.

