ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

Júlia de Mello Ávila

A LIDERANÇA DA MULHER DA LINHA COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Resende
2021

Júlia de Mello Ávila

A LIDERANÇA DA MULHER DA LINHA COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Orientador: TC Marco Mendes Cavotti

Resende
2021

	APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOUTRINA NA AMAN	**AMAN 2021**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A FUNÇÃO LOGÍSTICA DE RECURSOS HUMANOS NA OPERAÇÃO ACOLHIDA: AS IMPLICAÇÕES DO AMBIENTE INTERAGÊNCIAS
AUTOR: MILENA CANESTRARO

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS.

Resende-RJ, 24 de junho de 2021.

_____

Cad JÚLIA DE MELLO ÁVILA

Júlia de Mello Ávila

A LIDERANÇA DA MULHER DA LINHA COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Aprovado em _____ de _____ de 2021

Banca examinadora:

_____

Marco Mendes Cavotti, TC
(Presidente/Orientador)

_____

_____

Resende
2021

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado diariamente para que eu pudesse prosseguir nessa difícil caminhada e, mesmo diante de muitas dificuldades, realizar meu sonho de ser Oficial do Exército Brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao meu irmão João Eduardo de Mello Ávila, com o qual eu tive a honra de dividir quatro anos de minha formação, que teriam sido muito mais difíceis sem seu suporte; e aos meus pais, João Augusto Vargas Ávila e Lívia Rejane de Mello Ávila que sempre me incentivaram, mesmo diante do que parecia impossível, a dar sempre o meu melhor na busca de cada objetivo para que eu pudesse estar realizando o meu sonho.

Ao TC Cavotti pelas orientações claras e objetivas. Suas correções e auxílios foram de fundamental importância para a consecução do trabalho.

RESUMO

A LIDERANÇA DA MULHER DA LINHA COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

AUTORA: Júlia de Mello Ávila
ORIENTADOR: TC Marco Mendes Cavotti

Na visão tradicional da sociedade em geral, a figura do líder está relacionada ao homem. Essa perspectiva dificultou a participação da mulher em posições de liderança nos mais diversos ramos da vida profissional, notadamente a profissão militar. Nesse contexto, a inserção da mulher na Linha de Ensino Militar Bélica do Exército Brasileiro é uma grande conquista. Isso porque a formação do oficial combatente é feita, em grande parte, sem distinção de sexo. Busca-se sempre a isonomia, principalmente no que tange ao desenvolvimento de valores, atributos e capacitação técnico-profissional. O grande desafio, porém, será desenvolver e ter reconhecida a liderança necessária estando na posição de comandante, dentro de uma instituição essencialmente masculina e tradicional. Portanto, este trabalho justifica-se por analisar e evidenciar os desafios da imposição da liderança da mulher em funções de comando, levando em consideração diferenças biológicas, psicológicas e os diferentes tipos de liderança existentes, bem como as oportunidades oferecidas na conquista dessa condição.

Palavras-chave: Liderança; Mulher; Militar; Exército.

ABSTRACT

WOMEN'S LEADERSHIP IN THE BRAZILIAN ARMY'S FIGHTING LINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

AUTHOR: Júlia de Mello Ávila
ADVISOR: TC Marco Mendes Cavotti

A leader's posture has always been related to male behavior from the traditional view of Brazilian society. This perspective made it difficult for women to participate in the leadership positions in the most diverse branches of professional life, including the military profession. In this context, the insertion of women in the combatant line of the Brazilian Army is a great achievement. This is because the training is done, in large part, without distinction of gender. Isonomy is always sought, especially with regard to the development of values, attributes and technical and professional training. The great challenge, however, will be to develop and have the necessary leadership recognized in the position of commander, within an essentially male and traditional institution. Therefore, this work is justified by analyzing and highlighting the challenges of imposing women's leadership in command functions, taking into account biological differences and the countless existing types of leadership, as well as the opportunities offered in achieving this condition.

Keywords: Leadership; Woman; Military; Army.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Maria Quitéria 16
Figura 2 - Contra-almirante Dalva recebendo a platina do vice-almirante Celso Barbosa Montenegro. 17
Figura 3 - Cadete aviadora Fernanda Gortz (esquerda), primeira mulher a realizar um vôo solo em uma aeronave militar no Brasil ao lado da deputada Rosemary Corrêa. 19
Figura 4 - Coronel Carla Beatriz no Haiti. 20
Figura 5 - Esquema de missão da AMAN. .....**Erro! Indicador não definido.**
Figura 6 - Principais atores que compõem o desenvolvimento da Liderança na AMAN. 24
Figura 7 - Esquema de preparação do PISFLEMB 25
Figura 8 - Formatura de entrada pelos portões na EsPCEx da primeira turma composta por mulheres e homens. 27
Figura 9 - Cadetes no "BANHESP", espécie de batismo que marca o fim do período de adaptação dos novos Cadetes à AMAN. 28
Figura 10 - Cadetes do sexo feminino e masculino em atividade integrada. 30
Figura 11 - Exército Brasileiro atuando em operação de pacificação na favela da Maré. 35
Figura 12 - Militares do Exército Brasileiro em missão de paz no Haiti. 36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das militares brasileiras em missões de paz por postos/patentes e por Força Armada. 37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA	Academia da Força Aérea
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CA	Corpo da Armada
CAFRM	Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha
CFN	Corpo de Fuzileiros navais
CFRA	Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas
EB	Exército Brasileiro
EPCAr	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
EsSEx	Escola de Saúde do Exército
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
FTM-UNIFIL	Força-Tarefa Marítima na Força Interina das Nações Unidas no Líbano
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
IME	Instituto Militar de Engenharia
MINUSCA	Missão de Paz das Nações Unidas na República Centro-Africana
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti
PISFLEMB	Projeto de Inserção do Sexo Feminino na Linha de Ensino Militar Bélico
QEERE	Quadro de Enfermeiras de Emergência da Reserva do Exército
QEM	Quadro de Engenheiros Militares
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OTT	Oficial Técnico Temporário
ONU	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 OBJETIVOS 14

1.1.1 Objetivo geral 14

1.1.2 Objetivos específicos 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 HISTÓRICO DA MULHER NAS FORÇAS ARMADAS 15

2.1.1 Breve histórico da mulher militar no mundo 15

2.1.2 A mulher militar nas Forças Armadas do Brasil 16

2.1.2.1 Marinha 17

2.1.2.2 Aeronáutica 18

2.1.2.3 Exército 19

2.2 AMAN – "ESCOLA DE LÍDERES, CASA DE VALORES" 21

2.2.1 Liderança 21

2.2.2 Liderança Militar 22

2.2.2.1 Tipos de Liderança Militar 22

2.2.2.2 Níveis de Liderança Militar 22

2.2.2.3 A liderança na AMAN 23

2.2.3 O PISFLEMB 24

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO 26

3.1 TIPO DE PESQUISA 26

3.2 MÉTODOS 26

3.3 A FORMAÇÃO DA MULHER COMBATENTE NA AMAN 27

3.3.1 Desafios 29

3.3.1.1 As diferenças biológicas 29

3.3.1.2 As diferenças de personalidade 31

3.3.1.3 A visão cultural da sociedade em relação à mulher 32

3.3.2 Oportunidades 33

3.3.2.1 Cursos e Estágios 33

3.3.2.2 Participação em Operações de Garantia da Lei e da Ordem 34

3.3.2.3 Missões de Paz 35

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 39

REFERÊNCIAS 41

1 INTRODUÇÃO

A inserção do sexo feminino nas Forças Armadas (FA) no mundo se deu de forma lenta, gradual e acompanhou as mudanças políticas, econômicas e sociais da história.

No Brasil não foi diferente, a mulher começou a ganhar espaço a partir de 1980 e desde então, vem ocupando cargos cada vez mais importantes, dentro de suas organizações militares (NETO, 2013).

Um dos grandes empecilhos responsáveis pela lentidão nesse processo inicial de inserção foi a questão cultural. Nesta, considera-se que a mulher é uma figura essencialmente materna e de caráter bondoso e generoso. Assim, não estaria apta a ocupar alguns tipos de cargos, especialmente aqueles que exigem liderança, porque o papel natural de líder está culturalmente associado ao homem (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Porém, os eventos históricos ocorridos ao longo das últimas décadas, fizeram com que os pensamentos tradicionais cedessem às necessidades políticas e econômicas, abrindo espaço para que mulheres começassem a ocupar cargos mais importantes no mercado de trabalho.

Hoje, a mulher está inserida no mercado de trabalho, porém apenas um terço delas ocupam cargos de chefia:

> "As mulheres já representam quase 50% do mercado de trabalho mundial, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Entretanto, ainda são poucas mulheres na liderança, principalmente em países emergentes. As mudanças estão surgindo gradativamente. Segundo uma pesquisa da Grant Thornton, no Brasil, apenas 29% das companhias possuem mulheres em algum posto de chefia, ultrapassando a média global de 24%.
>
> Além da baixa representatividade, um estudo publicado pela Harvard Business Review mostra que, quando em posições de liderança, as mulheres tendem a enfrentar desafios que não englobam somente suas capacidades profissionais, mas também questões de personalidade e caráter. A análise revela ainda que, uma vez nessa posição, a mulher precisa lidar com expectativas culturais e comportamentais que a sociedade tem em relação ao comportamento feminino, como ser afetuosa, delicada e demonstrar empatia. As mesmas qualidades não são esperadas de um chefe homem, por exemplo, pois dele, tradicionalmente, se espera apenas força e competência". (CALIPER, 2019)

Desse modo, entende-se que a conquista de cargos de liderança pelas mulheres ainda é um grande desafio. E esse desafio, inserido no contexto das FA, se amplifica devido a algumas exigências da profissão, que estão relacionadas socialmente ao sexo masculino.

Primeiramente, vale ressaltar que desde a década de 1980 as instituições militares abriram espaço para a participação feminina, mas apenas em áreas administrativas, notadamente magistério e saúde. Isso se deu, possivelmente, porque os cargos de chefia e

comando exigem atributos como rusticidade, liderança e vigor físico, que são características ainda muito vinculadas ao sexo masculino.

Desde que abriram suas portas para a entrada do sexo feminino, Marinha, Exército e Aeronáutica vêm dando oportunidades às mulheres para quebrarem paradigmas tradicionais dentro das forças e, conseqüentemente, dentro da sociedade. Nesse ínterim, destaca-se a oportunidade dada pelo Exército Brasileiro (EB): o ingresso das primeiras mulheres combatentes em suas fileiras a partir de 2017, em cumprimento a Lei 12.705, de 8 de agosto de 2012.

No entanto, conforme a participação da mulher vem crescendo na Instituição, também crescem os questionamentos a respeito de quais são os maiores desafios e conseqüências dessa conquista. Isso se dá especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento da liderança, condição indispensável para o militar durante a sua formação e no decorrer da sua carreira. Igualmente questiona-se como conseguirá a mulher, dentro de uma instituição essencialmente masculina, na sua formação e ao longo da carreira, impor a liderança necessária para comandar seus soldados e influenciá-los a cumprir suas tarefas.

Vale salientar, que parte das considerações levadas a cabo, acerca do assunto em questão, refletem a visão particular da autora, fruto de sua experiência como Cadete da primeira turma mista da linha de ensino militar bélico, adquirida durante sua formação, ainda não concluída.

Nessa situação, ressaltam-se as dificuldades e os êxitos das turmas contemporâneas, particularmente, das Cadetes em funções chaves ou em missões que exigiram o exercício da liderança. Tudo com o objetivo de identificar e prever os maiores desafios no exercício da profissão militar nessa linha, fazendo observações sobre aquilo que é o foco principal deste trabalho, que é a formação do sexo feminino na linha combatente do Exército e suas possíveis adversidades.

Desse modo, serão destacadas aqui as mulheres da Linha de Ensino Militar Bélico. Mais especificamente, as cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

Assim, a partir dessas análises, será possível identificar quais os principais desafios e oportunidades da mulher na linha combatente do Exército Brasileiro, na busca pelo desenvolvimento da liderança.

Tendo em vista esses aspectos, essa pesquisa também tem como objetivo verificar a importância da formação na Academia Militar das Agulhas Negras como ferramenta (ou base) para afirmação da mulher, como líder inconteste perante seus superiores, pares e

subordinados, sendo também, reconhecida pela sociedade, a partir do fato de que um dos maiores objetivos da formação é a isonomia entre homens e mulheres.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os desafios e as oportunidades da mulher da linha combatente do Exército Brasileiro para o exercício pleno da liderança, bem como analisar as particularidades deste atributo.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar o histórico da mulher na carreira militar, a fim de se compreender aspectos da atualidade.

Mostrar os aspectos que norteiam a formação da mulher na Linha de Ensino Militar Bélico.

Assinalar as principais dificuldades da mulher combatente durante sua formação e carreira na posição de líder.

Apontar as oportunidades e benefícios da formação na AMAN para o desenvolvimento e exercício da liderança pela mulher.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA MULHER NAS FORÇAS ARMADAS

Apesar das mulheres terem atuado em áreas técnicas e de saúde durante a Primeira Guerra Mundial, a inserção efetiva da mulher nos exércitos ocidentais é relativamente recente, encaminhando-se, gradualmente, mas com diversos obstáculos, na aceitação da participação feminina, nas atividades diretamente relacionadas ao combate.

2.1.1 Breve histórico da mulher militar no mundo

A participação feminina no serviço militar é uma realidade do mundo moderno. Porém, para que se chegasse nessa situação, muitos obstáculos tiveram que ser superados ao longo da história.

Com a exclusividade masculina no serviço militar, as primeiras participações de mulheres nas fileiras das Forças Armadas se utilizaram de disfarces para esconder o gênero e se passarem por homens para poderem lutar por algum ideal.

Na França, Joana D'Arc lutou na Guerra dos 100 anos, contra a Inglaterra (1337-1453), vestida de homem, motivada por vozes que a guiavam na luta por um ideal. Chegou a estar à frente de grandes frações e seus feitos entraram para a história mundial. Em razão de seu papel destacado em combate, em 1920 foi canonizada pela Igreja Católica e reconhecida como padroeira da França. (CAMARGO, 2019)

Na Guerra de independência dos Estados Unidos (1775) também foram registrados casos de mulheres disfarçadas de homens para o combate, como Margaret Corbin, que lutou no lugar do marido morto em guerra e como Deborah Sampson Gannett, que, em 1782, serviu por 17 meses, usando o nome do irmão, Robert Shurtleff Samson (CAMARGO, 2019).

A partir do início do século XX, vários exércitos pelo mundo afora começaram a admitir mulheres em seus quadros. Estas receberam a mesma formação dos homens, devido às necessidades que havia para o combate naquela época, principalmente para atuação nas duas Grandes Guerras. Esse fato abriu caminho rumo a uma atuação diferente das funções auxiliares e modificou o esquema tradicional de recrutamento, alistamento e participação das mulheres em tempos de guerra.

2.1.2 A mulher militar nas Forças Armadas do Brasil

Em 1823, ocorreu a primeira participação de uma mulher brasileira em combate. Maria Quitéria de Jesus Medeiros entrou para a história ao fugir de casa, na antiga Província da Bahia, e disfarçar-se de homem para lutar pela manutenção da independência do Brasil, sendo considerada a primeira mulher a assentar praça em uma Unidade Militar.

Após diversos combates armados, ficou conhecida por seus atos de bravura e chegou a ser condecorada pelo rei D. Pedro I

> "No dia 20 de agosto de 1823, D. Pedro I confere à gloriosa guerreira a honra de recebê-la em audiência especial. Sabedor da bravura e da maneira correta com que sempre se portara entre a soldadesca, num gesto de profunda admiração, concede-lhe o soldo de "Alferes de linha" e a condecoração de "Cavaleiro da Ordem Imperial do Cruzeiro", em reconhecimento à bravura e à coragem com que lutara contra os inimigos da Pátria." (SITE DO EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019)

Tamanho foi o respeito conquistado por Maria Quitéria, que em 28 de junho de 1996, através de decreto do Presidente da República, passou a ser reconhecida como Patrono do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro.

A segunda participação da mulher nas fileiras militares se deu na Segunda Guerra Mundial, onde ocuparam, principalmente, cargos da área de saúde.

Figura 1 - Maria Quitéria

Fonte: FAILUTTI (1920)

Finalmente, a partir da década de 1980, a presença feminina nas Forças Armadas foi se consolidando de maneira mais regular, inicialmente nas áreas técnicas e administrativas e, mais recentemente, como combatentes.

2.1.2.1 Marinha

No Brasil, a participação feminina nas forças armadas se deu somente no início de 1980. Naquela oportunidade, a Marinha pioneiramente, por meio da Lei nº 6.807, de 07 de julho de 1980, criou o Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha (CAFRM).

Posteriormente, a Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que reestruturou os Corpos e Quadros de Oficiais e Praças da Marinha, além de extinguir o CAFRM, ampliou de forma significativa a participação da mulher na Força Naval.

Mantendo seu pioneirismo na valorização das mulheres militares, a Marinha também foi a primeira Força Armada brasileira a promover uma mulher ao Posto de Oficial General. A Contra-Almirante Médica Dalva Maria Carvalho Mendes foi promovida em novembro de 2012, até então a única mulher a chegar ao posto de Oficial General (MARINHA DO BRASIL, 2020).

Figura 2 - Contra-almirante Dalva recebendo a platina do vice-almirante Celso Barbosa Montenegro.

Fonte: CARVALHO (2012)

Dando prosseguimento à ascensão feminina, a Lei 12.704, sancionada em agosto de 2012, preparou a Escola Naval, que forma os combatentes da Marinha, para que no ano de 2014 admitisse a primeira turma de Aspirantes mulheres, na especialidade de Intendência. Em

2019 foi aberta a participação no Corpo da Armada (CA) e no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Escola Naval, aumentando ainda mais a atuação na área combatente.

> "Como parte dessa história, é imperioso destacar que, devido ao mérito e à competência demonstradas ao longo do tempo, as mulheres conquistaram cargos e funções importantes, tais como Diretora de Organizações Militares, Chefe do Destacamento do Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade, Subchefe da Estação Antártica Comandante Ferraz, integrantes da Força-Tarefa Marítima na Força Interina das Nações Unidas no Líbano (FTM-UNIFIL), da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH) e da Missão de Paz das Nações Unidas na República Centro-Africana (MINUSCA), que resultou no prêmio, por dois anos consecutivos, de Defensora Militar da Igualdade de Gênero da Organização das Nações Unidas (ONU), pelo trabalho realizado como assessora militar de gênero, além de comporem a tripulação dos meios da Esquadra, dos Navios da Esperança e dos Navios de Apoio Oceanográfico e Polar, no apoio à pesquisa científica no Continente Antártico". (MARINHA DO BRASIL, 2020)

2.1.2.2 Aeronáutica

A primeira contribuição oficial da Força Aérea Brasileira (FAB) para a inclusão feminina no seu quadro foi a criação do Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica (CFRA). Isso se deu em cumprimento a Lei nº 6.924, em 1981, dando início, no ano seguinte, a 1ª turma, composta por 150 mulheres de diferentes formações: psicólogas, enfermeiras, analistas de sistemas, assistentes sociais, fonoaudiólogas, nutricionistas e biblioteconomistas, entre outras.

A Academia da Força Aérea (AFA) foi a primeira a incluir mulheres em um de seus cursos de formação de Oficiais, em 1996.

No ano de 2002, foi aprovado o ingresso delas para o curso de formação de oficiais aviadores e, em 2004, pela primeira vez na história da aviação brasileira, uma mulher, Fernanda Görtz, pilotou sozinha uma aeronave de instrução militar da AFA.

Figura 3 - Cadete aviadora Fernanda Gortz (esquerda), primeira mulher a realizar um vôo solo em uma aeronave militar no Brasil ao lado da deputada Rosemary Corrêa.

Fonte: SOUZA (2004)

No ano de 2017, a FAB admitiu a primeira turma composta por homens e mulheres na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAr), que dá acesso direto à AFA, e se tornou então a Força com a maior participação feminina em seus quadros, incluindo a linha de frente do combate, que é o caso dos pilotos de caça.

2.1.2.3 Exército

No Exército, apesar da histórica participação de Maria Quitéria, a mulher de fato ingressou nas Forças Armadas durante a Segunda Guerra Mundial, em 1942. No total, foram enviadas 73 mulheres enfermeiras e socorristas, que posteriormente tiverem seus esforços reconhecidos e foram promovidas a oficiais.

> "Para atuar no cenário da guerra, foi criado o Decreto-Lei nº 6097, de 13 de dezembro de 1943, com o Quadro de Enfermeiras de Emergência da Reserva do Exército (QEERE), cujas candidatas deveriam ser brasileiras natas, solteiras ou viúvas, ter entre 22 e 45 anos de idade e alguma formação prévia em enfermagem. Deste modo, 67 enfermeiras, sendo 61 hospitalares e 6 no transporte aéreo, foram integradas ao Serviço de Saúde da FEB, além de cerca de mil e trezentos médicos, dentistas, enfermeiros, farmacêuticos e padioleiros. No mesmo voluntariado, mas em situação administrativa diferente, foram incluídas na Força Aérea Brasileira outras seis enfermeiras" (BERNARDES, 2020).

Mas foi no ano de 1992, por intermédio da Lei nº 7.831, que foi iniciado o ingresso de maneira regular, quando foi admitida a primeira turma de mulheres na Escola de Administração do Exército (Salvador-BA), com 49 alunas, selecionadas mediante concurso público.

Em 1996, foi instituído o serviço militar voluntário para o sexo feminino para médicas, dentistas, veterinárias, farmacêuticas e enfermeiras de nível superior.

Posteriormente, no ano de 1997, o Instituto Militar de Engenharia (IME), situado na cidade do Rio de Janeiro, dando continuidade ao ingresso das mulheres, destinou 10 vagas a mulheres para compor sua primeira turma mista do Quadro de Engenheiros Militares (QEM).

A Escola de Saúde do Exército (EsSEx), também no Rio de Janeiro, matriculou e formou, no mesmo ano, a primeira turma de oficiais médicas, dentistas, farmacêuticas, veterinárias e enfermeiras de nível superior, no Quadro de Saúde do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2018).

Em 1998 foi instituído o Estágio de Serviço Técnico, que inclui profissionais de nível superior fora da área da saúde. Nesse contexto, 519 mulheres advogadas, administradoras de empresas, contadoras, professoras, analistas de sistema, engenheiras, arquitetas, jornalistas, dentre outras profissões foram incorporadas às fileiras do Exército como Oficial Técnico Temporário (OTT).

Na sequência, no ano de 2001, a EsSEx autorizou a inscrição de mulheres para realizar as provas do seu concurso para o Curso de Sargento de Saúde, que passou a funcionar em 2002.

Outra conquista muito relevante foi a participação de mulheres militares em contingentes brasileiros nas operações de paz, que foi incentivada pelo Ministério da Defesa. No ano de 2010, a Coronel Carla Beatriz Medeiros de Souza Albach tornou-se chefe da Seção de Intérpretes do segundo Batalhão do 17º Contingente da MINUSTAH.

Atualmente, a presença de mulheres militares trabalhando em missões da ONU corresponde a 5% do total dos diversos contingentes.

Figura 4 - Coronel Carla Beatriz no Haiti.

Fonte: DEFESANET (2016)

A conquista mais recente, pelo direito da mulher, se deu pelo ingresso na instituição que é uma das mais tradicionais do país, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola responsável pela formação do futuro oficial da linha combatente do Exército, que foi possível a partir da Lei 12.705, sancionada em 2012. A Lei permitiu um tempo de quatro anos para que uma infraestrutura fosse montada para receber as futuras militares.

2.2 AMAN – "ESCOLA DE LÍDERES, CASA DE VALORES"

A AMAN é uma Instituição de Ensino Superior, Ensino e Pesquisa. É responsável pela formação dos oficiais da linha de ensino militar bélico do Exército. É uma "Casa de Valores e uma Escola de Líderes".

O ambiente contemporâneo volátil, incerto, complexo e ambíguo, aliado à tão falada Era do Conhecimento, trouxe grandes transformações em todos os campos do poder, impondo um grande desafio à bicentenária Academia Militar das Agulhas Negras: manter-se como referência na formação de líderes de pequenas frações

O Cadete, futuro Oficial do Exército Brasileiro, é formado para comandar e liderar as pequenas frações. O foco é o pelotão e a subunidade. Nesse quadro, o desenvolvimento de competências ligadas ao exercício da liderança é fundamental e necessário para o exercício pleno dos cargos inerentes aos tenentes e capitães.

2.2.1 Liderança

O conceito de liderança nada mais é do que a habilidade de motivar e influenciar um grupo de pessoas:

> "O líder tem como atributo a tarefa de proteção dos seus subordinados quanto às más condições de trabalho, às arbitrariedades na atribuição de tarefas e aos riscos ligados aos trabalhos, independentemente se estas situações causem impactos negativos na eficiência do trabalho. Assim, a qualidade de trabalho e, em parte, a qualidade de vida, são atribuições do líder. Neste sentido é que a liderança deve ser concebida como condição, atributo ou capacidade de um sujeito individual ou coletivo de mobilização de outros sujeitos ou indivíduos devido à sua ação diante de situações de sofrimento, indecisão ou preenchimento de desejos e necessidades por parte dos liderados". (DE FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 93)

2.2.2 Liderança Militar

Segundo o Manual C 20-10 de 2011 (Liderança Militar), a liderança militar é entendida como um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

2.2.2.1 Tipos de liderança militar

Na esfera militar, estudam-se 7 tipos de liderança, sendo 3 deles considerados particularmente importantes para os comandantes militares, são elas: liderança autoritária, liderança participativa e liderança delegativa (AMAN, 2020).

A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas, que costumam ser rígidas; estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. Nesse estilo de liderança, o líder inspeciona os subordinados com freqüência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados.

Na liderança participativa, o líder procura atuar sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Dessa maneira, obtém, com maior facilidade, o efetivo engajamento de todos no cumprimento das missões atribuídas ao grupo, pois as pessoas ouvidas sentem-se responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas.

A liderança delegativa tem o emprego mais adequado em grupos de alto nível, que executam trabalhos técnicos, no qual os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões. É importante nesse tipo de liderança saber delegar funções e atribuições (AMAN, 2020).

2.2.2.2 Níveis de liderança militar

A liderança direta acontece em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, com conversas frequentes e sendo exemplo daquilo que defende como certo. Neste nível, o líder estará na linha de frente, lidando frequentemente com o grupo.

Nesse nível estabelecem-se laços de confiança sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados. No combate esse nível de liderança fica extremamente evidenciado.

Na liderança indireta o líder atua por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Então, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo.

2.2.2.3 A liderança na AMAN

A missão da AMAN se dá em cinco direções, a saber: habilitar o Cadete, futuro Oficial, ao desempenho dos cargos de tenente e capitão não aperfeiçoado; graduar o bacharel em ciências militares; desenvolver doutrina, notadamente nos níveis pelotão e subunidade; realizar pesquisa, observando o itinerário formativo e o mapa funcional do seu projeto pedagógico; e iniciar a formação do chefe militar, com ênfase nos valores.

Em síntese, a missão é formar o oficial combatente de carreira, apto a liderar o Exército do futuro e a superar os desafios da Era do Conhecimento, baseado em atitudes, habilidades e conhecimentos, internalizando valores indispensáveis ao futuro líder, considerando, também, as experiências.

A visão de futuro da AMAN é ser referência mundial em educação, cultura, gestão e meio ambiente. Considero esta visão de futuro muito abrangente, difícil de ser alcançada e desfocada da realidade. Toda visão de futuro deve ser desafiadora para os integrantes de qualquer organização, mas deve ser possível de ser alcançada num prazo determinado, normalmente não superior a cinco anos. Além disso, ser referência na formação de líderes deveria constar desta visão de futuro.

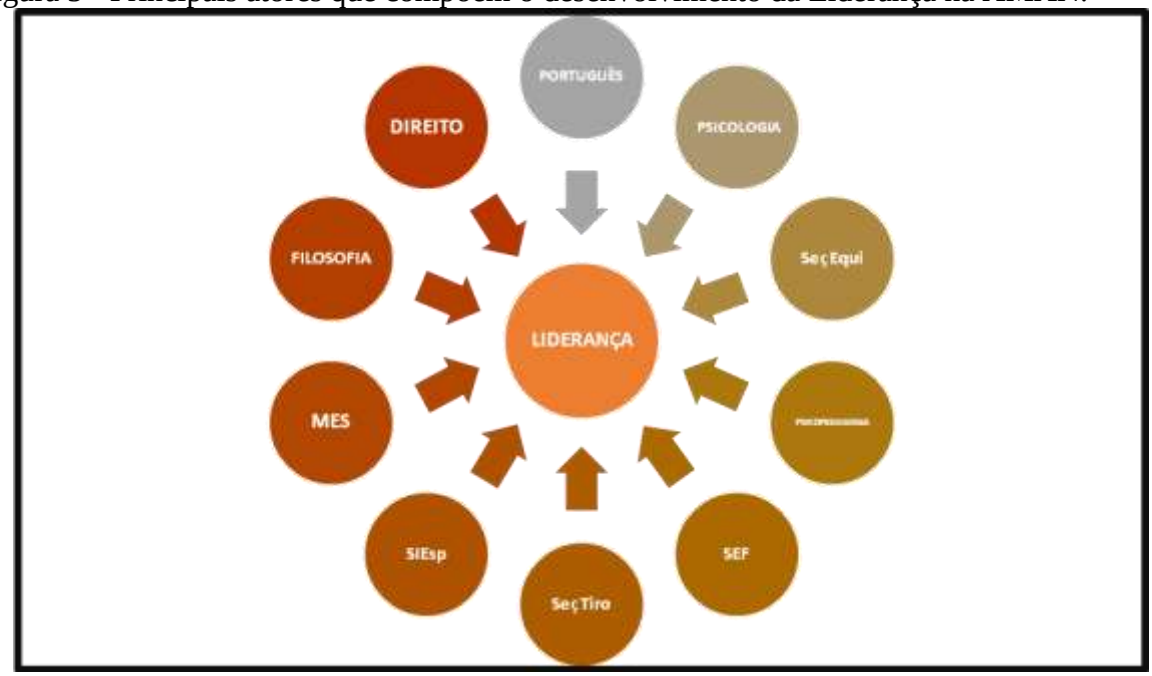
A liderança na AMAN hoje é uma disciplina. Faz parte de um projeto denominado Liderança, envolvendo outros atores. Com uma formação singular, a AMAN difere de outras instituições de mesmo nível, devido a alguns fatores que só acontecem aqui. Como exemplo pode-se citar a avaliação integral. O Cadete é avaliado nas áreas atitudinal, psicomotora e cognitiva.

Em sua proposta pedagógica, a AMAN prepara o Cadete não só para ser um comandante, mas para ser um líder dos seus subordinados. Ele é preparado para resolver problemas que a escola não sabe quais serão. Por isso, a base é na formação, não na informação ou conhecimento. Comandar pelo exemplo e ser um comandado que sabe

obedecer, tendo pensamento crítico e disciplina consciente, sendo ainda criativo e inovador, igualmente é uma premissa dessa condição.

Atualmente a AMAN possui uma Seção de Liderança subordinada ao Corpo de Cadetes. Esta é a responsável pelo planejamento das aulas e instruções, que são ministradas pelos capitães, comandantes de subunidade.

Figura 5 - Principais atores que compõem o desenvolvimento da Liderança na AMAN.



Fonte: AUTOR DESCONHECIDO (2021)

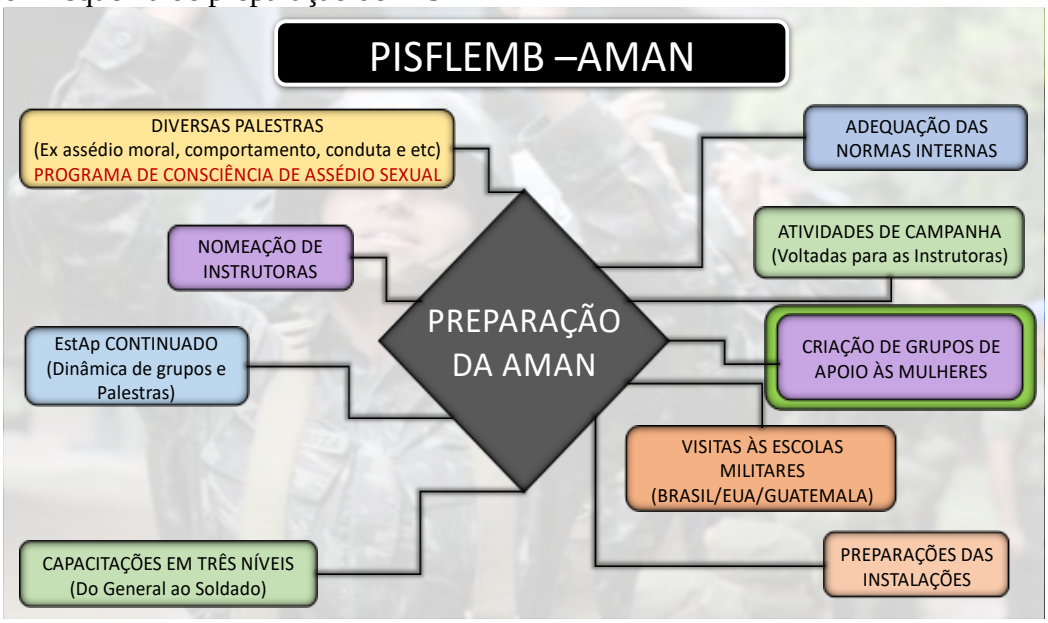
2.2.3 O PISFLEMB

Para receber as cadetes nas Escolas de formação foi criado um projeto de inserção voltado tanto para o preparo de pessoal, quanto para o preparo estrutural e administrativo: o Projeto de Inserção do Sexo Feminino na Linha de Ensino Militar Bélico (PISFLEMB).

Essa preparação foi (e ainda é) necessária para que a formação se desenvolvesse da forma mais isonômica possível. Foram necessárias adaptações nos mais diversos níveis, como por exemplo: mudança nos regulamentos internos das Escolas, adaptações na infraestrutura e construções, aquisição de materiais e equipamentos mais adequados às particularidades femininas, adaptações em determinados uniformes, obtenção de novos índices de aptidão física.

Além disso, também foram nomeadas instrutoras para auxiliar nos assuntos específicos do sexo feminino, que tiveram que aprender sobre a rotina do cadete e sobre as normas internas das Escolas de formação. Para isso, foram nomeadas com antecedência para participarem de algumas atividades, com o intuito de melhor prepará-las para o desempenho de suas funções, bem como para que estivessem capacitadas a cobrar a conduta esperada do Aluno/Cadete (AMAN, 2020).

Figura 6 - Esquema de preparação do PISFLEMB



Fonte: AUTOR DESCONHECIDO

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

No estudo realizado foi dado foco na percepção do desenvolvimento da liderança na AMAN, pelas cadetes das quatro primeiras turmas mistas, ainda em formação. Para isso, foi necessária uma pesquisa breve sobre o histórico da mulher no mercado de trabalho e, mais especificamente, nas Forças Armadas para que se chegasse a um entendimento do contexto atual. Vale ressaltar também, que o trabalho foi conduzido através da visão da autora, que integra a turma do atual quarto ano da AMAN, portanto vivenciou as experiências e identificou os desafios da formação.

Devido ao fato de nenhuma turma mista ter concluído a formação ainda, grande parte da pesquisa foi baseada em previsões formadas pelos militares envolvidos no projeto PISFLEMB, especialmente pelas próprias cadetes, a partir das experiências vividas até o presente momento. Portanto, as atividades obrigatórias da formação foram levadas em consideração, como: treinamento físico, atividades de campo, matérias militares e matérias acadêmicas.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Pesquisa Documental

Foi realizada uma pesquisa documental baseada em arquivos particulares, autobiografias e iconografias referentes a militares do sexo feminino, (na qual se obteve grande percepção sobre o referido tema) mais especificamente com as cadetes do atual quarto ano da AMAN (último ano de formação), a fim de verificar suas experiências na prática dos ensinamentos aprendidos nos anos de formação e constatando as maiores dificuldades e desafios de ser a liderança no âmbito dos Cadetes atualmente.

3.2.2 Pesquisa Bibliográfica

Para guiar o estudo por uma linha do tempo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a participação de mulheres militares pioneiras e outras mulheres em cargos importantes e de chefia desde as primeiras participações de mulheres em combates até os dias de hoje, e foi importante para entender a admissão recente do sexo feminino da linha combatente do

Exército, assim como os desafios e as oportunidades dessa incorporação na perspectiva das futuras oficiais.

3.3 A FORMAÇÃO DA MULHER COMBATENTE NA AMAN

No ano de 2017 deram entrada na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx) quarenta candidatas para integrar a primeira turma composta por homens e mulheres. A formação, que dura cinco anos, tem seu primeiro ano na cidade de Campinas-SP, que sedia a Escola e, após cumprirem uma rotina de treinamentos físicos e estudo acadêmico e técnico-profissional, a turma segue para a AMAN para cumprir mais quatro anos da intensa formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, onde aprendem sobre valores, tradições e se aperfeiçoam no ensino técnico e acadêmico.

No primeiro ano de formação na Academia a turma como um todo realiza o Curso Básico, e recebe instruções básicas inerentes ao Oficial, independente do Curso, como instruções de armamentos, patrulha e tiro. Um dos grandes focos do Curso é o desenvolvimento de valores morais, que justifica a rotina intensa de atividades físicas e acadêmicas que exigem muita camaradagem, responsabilidade e disciplina.

Figura 7 - Formatura de entrada pelos portões na EsPCEx da primeira turma composta por mulheres e homens.

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2017)

Findado o primeiro ano, a partir do segundo são realizadas atividades específicas de acordo com o curso escolhido por cada Cadete, que são: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico. Mas, o grande foco da formação é comum: o desenvolvimento de atributos das áreas afetiva, cognitiva e psicomotora, já que o

militar será formado para comandar sua fração, e para isso é preciso ter a capacidade de liderar e não somente gerir.

Figura 8 - Cadetes no “BANHESP”, espécie de batismo que marca o fim do período de adaptação dos novos Cadetes à AMAN.

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2018)

> “A AMAN dedica especial atenção à formação ética e moral dos Cadetes, no intuito de entregar ao Exército oficiais que se destaquem pela integridade, honradez, honestidade, lealdade, senso de justiça, disciplina, patriotismo e camaradagem. A AMAN fundamenta a formação dos futuros oficiais no integral desenvolvimento da pessoa, atuando nos domínios afetivos, psicomotores e cognitivos. Merece atenção especial dos Cadetes a aquisição de competências profissionais e o desenvolvimento de sólidos atributos de liderança. ” (AMAN, 2019)

Portanto, é incontestável a importância da capacidade de liderar no meio militar:

> “Homens e mulheres, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos. Por esses motivos, a liderança, cada vez mais, impõe-se como fator de relevância para a realização dos seus objetivos” (MANUAL DE LIDERANÇA MILITAR, 2011).

As diversas tarefas exigidas não distinguem homens e mulheres, sendo necessário o trabalho em conjunto, buscando-se sempre as mesmas condições. As diferenças estão, de maneira geral, na infraestrutura, tendo as mulheres os seus próprios alojamentos; em índices físicos para atender às particularidades biológicas; e, nas possibilidades de escolha de curso, podendo a cadete escolher somente entre os cursos de Material Bélico e Intendência.

3.3.1 Desafios

Como todos os processos que são implementados pela primeira vez, a inclusão de cadetes do sexo feminino na AMAN, também gerou muitas dúvidas e controvérsias. Ainda há muitas situações que são alvos de estudos e observações, por apresentarem dificuldades já constatadas e as que poderão gerar alguma adversidade no futuro. Uma dessas incertezas é a capacidade de liderança das cadetes.

A condição de líder é vista como imprescindível e fundamental, não só para o bom desempenho da profissão, mas também como forma de uma melhor aceitação do militar à frente de sua tropa.

É natural que se questione acerca da capacidade da liderança das cadetes porque o acontecimento é recente e ainda faz parte de um projeto, que busca dar suporte para o sucesso da inserção do sexo feminino na linha combatente. Desse modo, essa novidade levanta o seguinte questionamento: conseguirá a mulher, dentro de uma instituição essencialmente masculina, na sua formação e ao longo da carreira, impor a liderança necessária para comandar seus soldados e influenciá-los a cumprir suas tarefas?

Com base nesse ponto de vista é preciso analisar e entender as diferenças biológicas entre o homem e a mulher, e também as personalidades naturais de cada indivíduo, que faz com que os estilos de comando e liderança sejam diferentes.

3.3.1.1. As diferenças biológicas

A formação do oficial combatente, como dito anteriormente, prepara para comandar e liderar. Durante os cinco anos o Aluno/Cadete tem a oportunidade de ser testado de diversas maneiras, principalmente quando é alçado a funções de comando, nas mais diversas situações.

O primeiro aspecto biológico que chama a atenção é a “voz de comando” que é indispensável para dar ordens e comandos militares de maneira formal. Porém, a voz de comando considerada padrão está associada à voz masculina, podendo-se criar uma ideia de que é preciso “engrossar a voz” para emitir um comando por possuírem naturalmente a voz mais fina. As vozes masculina e feminina possuem timbres diferentes por natureza, e esse aspecto não pode ser mudado ou treinado. O que pode e deve ser treinado é a entonação das palavras e o alcance da voz de acordo com o público para que a mensagem a ser transmitida seja clara. Até mesmo uma mulher que possui a voz grossa continua tendo uma voz notavelmente feminina.

Outro aspecto que se mostra de forma um pouco distorcida é a aparência. Costuma-se relacionar a imagem de um líder a um homem de grande estatura e porte físico avantajado. Essa ideia vem desde a antiguidade, devido à falta de qualquer tipo de modernidade, que fazia da força a maior arma de um combatente. No meio militar, muitos pensamentos como esse permanecem, devido ao grande tradicionalismo que agrega nos valores internalizados na formação. Para o sexo feminino, essa situação se transforma em um grande desafio, já que a mulher biologicamente possui um porte menor, em sua maioria. É válido ressaltar que a AMAN não diferencia nenhum indivíduo independente de estatura ou porte físico, seja homem ou mulher, e esse aspecto é muito positivo e torna o sistema justo e coeso, na medida em que se trabalha com meritocracia e valoriza o esforço coletivo e individual.

O terceiro aspecto biológico a ser citado é a capacidade física. Muito se questiona a respeito de um possível "enfraquecimento" da Força, porque a mulher é mais fraca que o homem. Dessa forma, substituir um homem por uma mulher seria um prejuízo à operacionalidade. Porém, a ideia de associar a mulher à fraqueza é equivocada e preconceituosa. As Forças Armadas entendem a importância do bom preparo físico, e é por esse motivo que todos os militares, não só do sexo feminino, precisam atingir um grau mínimo para ingressar na Força e também, regularmente, para se manterem nela.

Figura 9 - Cadetes do sexo feminino e masculino em atividade integrada.

Fonte: DEFESANET (2018)

Porém, há discussões em relação à diferença de índices de aprovação de testes físicos de homens e mulheres. O que se defende pela maioria dos militares, é que na teoria do combate, atividade-fim do militar combatente, não há distinção de sexo, ambos os sexos são treinados para exercer as mesmas atividades e funções e, portanto, deveria haver um teste físico único.

Além disso, os sexos masculino e feminino concorrem a uma mesma classificação, baseada em notas acadêmicas, de tiro, de aptidão física e avaliação de atributos pessoais e de convivência. Essa classificação resultará na meritocracia necessária para designar cada um as suas missões profissionais e respectivos benefícios, os quais não possuem distinção de gênero. Muitos militares defendem que qualquer avaliação que gere uma nota deveria ter índices iguais independente do sexo, mas essa regra claramente favoreceria o sexo masculino, que por natureza possui mais força e resistência.

De qualquer modo, o vigor físico é considerado um importante fator de liderança, pelo fato de a carreira militar estar intimamente ligada a atividades intensas que exigem prontidão, força e resistência, e por isso deve-se sempre buscar o bom condicionamento independente de índices e superando as dificuldades. Um comandante não precisa ser o mais forte, mas precisa ter um preparo mínimo necessário para liderar dentro da situação que lhe for imposta e acompanhar os seus comandados.

3.3.1.2. As diferenças de personalidade

Cada indivíduo na sociedade desenvolve sua própria personalidade. Hoje em dia, as características que compõem esse conjunto de comportamentos muitas vezes são levadas tanto a sério, que antecedem até mesmo as habilidades técnicas. Isso porque, mais do que saber a quem delegar certo trabalho, se faz necessário dar condições justas para que ele seja realizado e, para tal, é preciso que o chefe conheça o seu subordinado e o trate dignamente.

As relações interpessoais são de extrema importância para o bom funcionamento de qualquer trabalho. Segundo Tonani (2011, p.6, apud SILVA, 2017, p. 22), “O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais, que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios”.

Na AMAN não é diferente, em muitas atividades o cadete é avaliado de acordo com seus aspectos atitudinais, que muito tem a ver com a sua personalidade. E não é preciso nenhum tipo de avaliação mais aprofundada para perceber que as personalidades feminina e masculina, em sua grande maioria, possuem características diferentes e pode-se dizer também, complementares.

Essa percepção pode ser feita não somente no meio militar, mas em qualquer meio profissional. O perfil da mulher tende a um estilo de liderança diferente do homem. A mulher tende a ser mais bondosa e generosa e o homem mais decisivo e direto (FLEURY, 2013).

Por isso, pode haver uma resistência na associação das características femininas às de um líder, que tradicionalmente é mais pontual e direto, mais ainda de um líder militar que, a partir de uma visão histórica, é considerado autoritário.

Segundo Cantone (2018, p. 2), “No senso comum, o militar é muito mais visto como autocrático, por fazer parte de um passado recente de guerra e, principalmente, pelo envolvimento na revolução democrática de 1964. ”

E ainda se tratando de personalidade e comportamento, também é valido analisar uma diferença de percepção recorrente na vida profissional da mulher, em que muitas vezes o fato de se impor em determinada situação com mais rigidez nem sempre é bem visto:

> “(...) a linha entre credibilidade e arrogância é extremamente tênue nos casos de líderes mulheres. Para liderar e ganhar credibilidade da equipe, elas tendem a incorporar alguns comportamentos tidos como tipicamente masculinos: falar mais alto, mais objetivamente e de forma mais incisiva. Por outro lado, ao tentar mostrar autoridade, podem ser vistas como arrogantes”. (CALIPER, 2019)

Ao passo que para o homem, essa situação não costuma ser motivo de comentários negativos. Segundo o site SÓLIDES (2019), “Quando uma gestora é autoritária e assertiva, os colaboradores a enxergam como mandona e rigorosa. Agora, quando um líder homem age da mesma forma, ele não é criticado e sim, admirado e visto com um líder normal. ”

3.3.1.3 A visão cultural da sociedade em relação a mulher

A sociedade brasileira é fortemente influenciada pela cultura e por seus estereótipos. Nesse sentido, o homem ainda mantém a figura forte do pai líder da família, que busca trabalho e coloca comida na mesa, enquanto a mulher detém a vocação maternal, que está ligada à benevolência e às emoções.

Essa visão, quando projetada no meio militar pode ir de encontro ao que se espera da figura de um líder. O líder militar é decisivo e não pode tomar suas decisões baseado em fatores emocionais, portanto, a mulher, com seu instinto materno, teria mais dificuldade para desempenhar essa função. Porém, esse pensamento perdeu o sentido na medida em que a sociedade foi se modernizando.

“Tarefas que eram importantes para a sobrevivência no passado não desempenham a mesma função hoje. O exemplo clássico da diferenciação ancestral entre o homem caçador e a mulher que cuida da prole concentra-se em um dilema que não existe nas sociedades modernas” (NIETO, 2015, p.16, tradução nossa).

Outra questão referente à situação de relacionar a mulher a figura de mãe ou até irmã é a dificuldade de se imaginar uma mulher caída em combate, que é considerado um tabu ainda em muitas sociedades. Portanto, muitas vezes o homem adota um posicionamento paternalista de proteção e cuidado que pode ser prejudicial para a isonomia da formação militar (NIETO, 2015).

3.3.2 Oportunidades

Ao mesmo tempo em que, com a entrada de cadetes do sexo feminino na AMAN, surgiram diversos desafios, o acontecimento também é encarado como uma oportunidade, que se apresenta em muitos sentidos.

A simples incorporação já possui um significado simbólico que é importante para a população na assimilação da igualdade entre homens e mulheres.

Também, a participação em operações e missões de paz, dão visibilidade e aproximam a mulher da sociedade. Isso porque a maioria dos cargos ocupados por mulheres são de cunho administrativo e saúde, portanto não trabalham em contato direto com a população em missões de caráter operacional.

Essas oportunidades serão mais bem evidenciadas no futuro, quando a mulher combatente alcançar cargos de comando.

3.3.2.1 Cursos e estágios

Curso operacional é aquele em que o militar é instruído acerca das características operacionais, que envolvem o emprego militar em uma situação ou região determinada. Ou seja, quando o militar realiza um curso operacional, ele está apto a operar naquela determinada região ou utilizando-se de recursos específicos.

Apesar dos cursos operacionais não serem necessariamente restritos à linha combatente, ainda há pouca procura por mulheres para realizarem esses cursos. No entanto, essa procura tende a aumentar com a entrada do sexo feminino na linha combatente, tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento e as oportunidades oferecidas, incluindo a abertura de mais vagas para o sexo feminino. Além disso, a própria rotina de atividades militares da AMAN prepara o cadete fisicamente e psicologicamente para realizar cursos e estágios operacionais.

Existe um simbolismo importante em ver uma mulher participando desse tipo de atividade, já que é exigido um alto grau de aptidão física e atributos como rusticidade e liderança, e como já foi citado, seriam características ainda normalmente atribuídas aos homens. Portanto, esse tipo de especialização para as mulheres representa uma quebra de paradigmas

.

3.3.2.2 Participação em Operações de Garantia da Lei e da Ordem

Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) são operações conduzidas pelas Forças Armadas, de forma episódica, em área delimitada e por tempo limitado. São diretrizes estabelecidas pelo Presidente da República após esgotamentos dos meios de preservação da ordem pública, conforme o capítulo V, § 2º da Lei Complementar Nº 97, de 9 de junho de 1999:

> "A atuação das Forças Armadas, na garantia da lei e da ordem, por iniciativa de quaisquer dos poderes constitucionais, ocorrerá de acordo com as diretrizes baixadas em ato do Presidente da República, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição Federal". (BRASIL, 1999)

Esse tipo de operação tem crescido significativamente nos últimos anos no Brasil e exige alto grau de adestramento das tropas, tendo em vista o contato muito próximo com a população. Esse contato se faz importante de diversas maneiras, porque tem o objetivo de garantir a segurança e a qualidade de vida dos cidadãos, portanto, uma missão bem executada gera confiança e reciprocidade.

Figura 10 - Exército Brasileiro atuando em operação de pacificação na favela da Maré.

Fonte: DEFESANET (2017)

A presença de mulheres nessas missões ainda não é significativa, pois ocupam apenas funções administrativas e de saúde como citado anteriormente. E por esse motivo seu trabalho não é visto pela população, e isso ajuda para que a visão do soldado combatente seja apenas ilustrada pelo homem.

Há muitos trabalhos importantes realizados por mulheres civis e militares em prol da sociedade como um todo, porém são trabalhos administrativos e de saúde, e por essa razão não possuem valor tão simbólico, quanto o da mulher militar combatente, vestida em uniforme militar e carregando seu fuzil.

A oportunidade de se ter uma mulher atuando em atividades como essa seria uma quebra de paradigmas e teria um reflexo positivo. E esse cenário certamente mudará no futuro devido ao ingresso da mulher na linha combatente do Exército. A mulher atuará sem restrições nos mais diversos tipos de operações, inclusive liderando frações.

Em resumo, a grande importância da atuação da mulher nas operações, é simbólica e cultural. Segundo o General Ricardo Gomez Nieto (2015, p.21): “A simples visão de mulheres de uniforme é uma lição vigorosa de igualdade. Houve outros campos em que as mulheres entraram com força, mas o militar tem um forte valor simbólico, por ser uma instituição com carga viril muito alta”.

3.3.2.3 Missões de Paz

A missão de paz “é uma operação que serve como instrumento para auxiliar países devastados por conflitos a criar condições para que a paz seja alcançada no

local. ” (MORAIS, 2018) “O Brasil tem uma longa história de contribuição para as operações de manutenção da paz. Atualmente, seus militares servem em 9 missões da ONU em todo o mundo, em locais tão diversos quanto Darfur, Chipre, Líbano e República Centro-Africana. ” (Ministério da Defesa, 2020)

Figura 11 - Militares do Exército Brasileiro em missão de paz no Haiti.

Fonte: RETAMAL (2016)

Existe um número expressivo de militares em todo o mundo que participam desse tipo de missão, porém o número de mulheres inseridas nesse contexto ainda é muito pequeno. Essa situação deve-se ao fato de a incorporação feminina às FA, se deu há poucos anos.

Nesse sentido, a ONU vem trabalhando para que essa participação aumente, e possui metas para alcançar um percentual desejado.

> “Em 2000, o Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) adotou a sua primeira resolução (Res. 1325) sobre o que se convencionou chamar “Agenda sobre Mulheres, Paz e Segurança” (“Agenda MPS”). Após duas décadas, e depois de outras nove resoluções do mesmo órgão sobre o tema, a Agenda MPS está bem consolidada enquanto norma internacional, mas ainda encontra desafios para ser implementada tanto pela Organização das Nações Unidas (ONU), como pelos Estados-membros.
>
> No âmbito das missões de paz da ONU, uma das iniciativas para implementar a Agenda MPS tem sido a criação de metas de participação de mulheres entre os componentes militares e policiais. A primeira delas foi definida pelo Secretariado em setembro de 2017: alcançar 15%, até o final daquele ano, de mulheres entre os militares desdobrados em missão individual (observadores militares e oficiais de Estado-Maior) e, até 2020, alcançar 20% de mulheres entre policiais (total) ”. (HAMANN; GIANNINI; PEREIRA, 2019)

O Brasil está aquém do que a ONU almeja através de suas resoluções. Diante disso, foram listados alguns fatores como óbices ao aumento do efetivo de mulheres, dentre os que

se destacam no contexto deste trabalho estão: baixo efetivo de mulheres nas FA (principalmente na linha combatente), dificuldades e riscos devido à operacionalidade desse tipo de missão e falta de preparo/treinamento prévio.

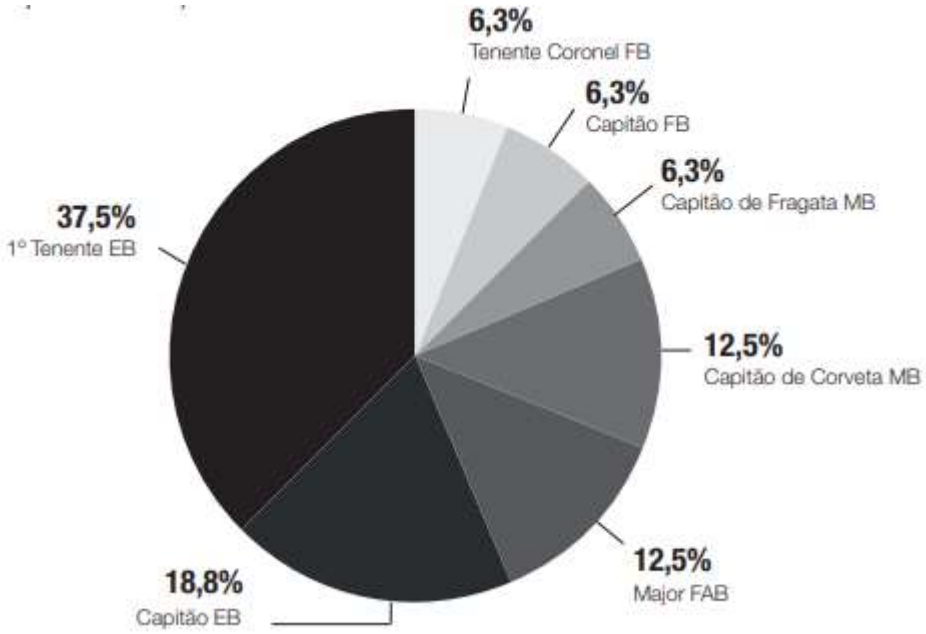
Porém, com a inserção do sexo feminino na linha bélica, a tendência é que esses obstáculos se tornem cada vez menores, pois a formação prepara para os mais diversos tipos de missões, especialmente as de caráter combativo.

Nesse contexto, os cargos de liderança também serão melhor distribuídos com a chegada das mulheres combatentes.

> "Com efeito, a entrada de mulheres nas Forças Armadas é relativamente recente, o que explica a pequena proporção de mulheres que alcançam o topo da hierarquia e, portanto, aquelas que poderiam ser desdobradas em funções de liderança. Além disso, nem todas as posições, em particular aquelas de combate, estão abertas a mulheres, o que também contribui para a baixa representatividade em algumas funções mais elevadas nas missões de paz" (HAMANN; GIANNINI; PEREIRA, 2019).

O gráfico abaixo evidencia a pequena proporção de mulheres nas patentes mais altas. Isso se deve, em parte, porque a entrada das mulheres nas FA ocorreu depois, portanto, o ciclo da carreira das mulheres que podem concorrer às mais altas patentes ainda está em andamento. A previsão é que esse dado mude devido ao ingresso do segmento feminino na linha combatente, que aumentará o número de oficiais de carreira e, devido a primeira turma do QCO estar perto de concorrer às patentes mais altas.

Gráfico 1 - Distribuição das militares brasileiras em missões de paz por postos/patentes e por Força Armada.



Fonte: HAMANN; GIANNINI; PEREIRA (2019)

Conclui-se parcialmente a partir do exposto, que a ONU está disposta a aumentar a participação da mulher militar nas missões de paz, portanto, a mulher militar estará mais presente nas missões. Também se incluirão, evidentemente, nessas vagas, as futuras oficiais do sexo feminino da linha combatente, que possuirão a qualificação necessária para ocupar cargos que atualmente são quase restritos aos homens. Essa é uma das grandes oportunidades que as atuais cadetes e futuras oficiais do Exército terão em breve.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ingresso da mulher nas Forças Armadas foi vagaroso, estudado e acompanhou as mudanças históricas do cenário mundial. Apesar de muitas já terem efetivamente ocupado diversos setores no meio militar, os cargos de chefia e as patentes mais altas permanecem quase que em sua totalidade ocupados por homens. Obviamente, isso acontece porque a chegada das mulheres nas Forças se deu após os homens.

Por sua vez, a condição de líder é discutida e imaginada indagando-se acerca da capacidade de liderança por parte da mulher, e por haver diferenças físicas, biológicas e comportamentais, entre os dois sexos.

Muito se acredita também, que as características do líder estão vinculadas ao sexo masculino, e que a mulher possui certas características femininas que prejudicariam a relação do líder com seus liderados.

Pôde-se notar, ao longo deste trabalho, que a entrada das mulheres na Academia Militar das Agulhas Negras (fechando a participação da mulher na linha combatente nas 3 Forças) tornou-se uma grande oportunidade de quebrar esses paradigmas, superando os desafios presentes na pesada rotina acadêmica.

Sobre os desafios destacados neste trabalho, foram apontadas as dificuldades da formação como um todo e, especificamente no caso feminino, os fatores físicos, tradicionais e biológicos.

Analisando o apresentado pôde-se perceber que homens e mulheres possuem estilos de liderança diferentes e que podem se complementar de maneira muito positiva profissionalmente.

> “O modelo de liderança feminino é voltado para promover a união e cooperação e o modelo masculino somente vê a inovação, porém, um não é superior ao outro e as gestões se diferem quanto às características. Nesse aspecto, tanto o homem como a mulher podem conter traços um do outro e se complementarem” (FLEURY, 2015)

Dessa forma, a integração pode ser muito benéfica para o ambiente de trabalho, mesmo com as particularidades de cada indivíduo. Essa percepção foi e está sendo evidenciada pelas cadetes ao longo dos últimos quatro anos (tempo de formação que possuem) nos quais as atividades acadêmicas e militares foram plenamente desenvolvidas de maneira conjunta.

Ao salientar as oportunidades e os desafios da liderança das mulheres combatentes, foram abordadas as futuras participações destas em missões que proporcionarão a sua atuação em atividades operacionais, o que quase não acontecia antes da entrada do sexo feminino na linha combatente. Além disso, a possibilidade de fazer cursos e estágios operacionais representa um simbolismo muito grande, além de habilitar de fato a atuação em ambientes que antes eram quase que restritos aos homens.

Portanto, finalizando o presente trabalho, chega-se a conclusão que as futuras oficiais combatentes continuarão sendo desafiadas ao longo de suas carreiras. Porém, com as ferramentas proporcionadas pela AMAN durante a formação, com vistas a formação do líder militar, certamente estarão plenas ao exercício da liderança que ora se descortina, independente das condições que se apresentem.

REFERÊNCIAS

AMAN. **Nota de Instrução de Liderança Militar**. 2020. AMAN. Nota de Instrução do Exercício de Desenvolvimento da Liderança. 2020.

Academia Militar das Agulhas Negras, Casa de Valores – Berço de tradições. **AMAN,** 2019. Disponível em: http://www.aman.eb.mil.br/seja-bem-vindo-ao-site-da-aman. Acesso em: 16 ago. 2020.

BERNARDES, Margarida. **As Mulheres Brasileiras na Segunda Guerra Mundial**. Disponível em: http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/as-mulheres-brasileiras-na-segunda-guerra-mundial.html. Acesso em: 29 out 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 6.097, de 13 de dezembro de 1943. **Cria o Quadro de Enfermeiras da Reserva do Exército**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 1943. Seção 1, p. 18403.

BRASIL. Lei No 6.807, de 7 de julho de 1980**. Cria o Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L6807.htm. Acesso em: 08 jun. 2020.

BRASIL. Lei № 6924 de 1981**. Cria, no Ministério da Aeronáutica, o Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/le. Acesso em: 11 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 7.831, de 2 de outubro de 1989. **Cria o Quadro Complementar de Oficiais do Exército (QCO)**. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1989_1994/L7831.htm. Acesso em: 02 jun. 2020.

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.** Brasília, 8 ago. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12705.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.705%2C%20DE%208%20DE%20AGOSTO%20DE%202012.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20requisitos%20para,Art. Acesso em: 1 nov. 2020.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **As Mulheres nas Forças Armadas brasileiras**. 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: 11 mar. 2020.

CAMARGO, Wainesten. **Mulheres nas Forças Armadas: desenvolvimento histórico-jurídico da participação feminina na defesa nacional**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5727, 7 mar. 2019. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/72412. Acesso em: 5 abr. 2021.

CALIPER. **Os desafios das mulheres na liderança**. 2019. Disponível em: https://caliper.com.br/2019/02/mulheres-na-lideranca/#:~:text=Uma%20pesquisa%20realizada%20pela%20sede,do%20que%20os%20l%C3%ADderes%20masculinos. Acesso em: 21 nov. 2020.

CANTONE, Nelson. **Liderança no Exército Brasileiro**: como funciona a liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro. Unisul, 2018. Disponível em: https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5589/Artigo%20Cient%C3%ADfico%20-%20Nelson%20Del%20Cantone%20Junior.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 dez. 2020.

CARVALHO, Janaína. **Primeira contra-almirante do Brasil diz que mulheres têm visão diferenciada**. Rio de Janeiro: G1, 28 nov. 2012. fotografia. Disponível em: http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2012/11/primeira-contra-almirante-do-brasil-diz-que-mulheres-tem-visao-diferenciada.html. Acesso em: 19 nov. 2020.

CCOMSEX/ AGÊNCIA VERDE OLIVA. **Pela primeira vez, mulheres ingressam na AMAN.** Disponível em: https://www.forte.jor.br/2018/02/15/pela-primeira-vez-mulheres-ingressam-na-aman/. Acesso em: 15 jun. 2021.

DEFESANET. **Pesquisa comprova êxito da Força de Pacificação na Maré**. Disponível em: https://www.defesanet.com.br/mout/noticia/26710/Pesquisa-comprova-o-exito-da-Forca-de-Pacificacao-na-Mare/. Acesso em: 8 jan. 2021.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Mulheres nas Forças Armadas**. Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/-/journal_content/56/16541/7088914?refererPlid=16560. Acesso em: 26 maio. 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Maria Quitéria**. Disponível em: http://www.eb.mil.br/maria-quiteria-quadro-complementar-de-oficiais?inheritRedirect=true. Acesso em: 21 jun. 2021.

EXÉRCITO BRASILEIRO. C 20-10 - **Manual de Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Primeiras mulheres ingressam na carreira de oficial combatente do Exército**. Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/IZ4bX6gegOtX/content/primeiras-mulheres-ingressam-na-carreira-de-oficial-combatente-do-exercito. Acesso em: 15 jun. 2021.

FAILUTTI, Domenico. **Maria Quitéria.** Fotografia. Disponível em: https://www.infoescola.com/biografias/maria-quiteria/. Acesso em: 18 jun. 2021.

FLEURY, Maria. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf. Acesso em: 01 mar. 2021.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. **Dia Internacional da Mulher**. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/oabr/index.php/slideshow/147-promocao-de-oficiais. Acesso em: 15 abr. 2020.

GOMES, Júlio César. **Mulheres no Campo de Marte**: um estudo sobre o *habitus* de gênero na oficialidade do Exército Brasileiro.

HAMANN, Eduarda; GIANNINI, Renata; PEREIRA, Pérola Abreu. **Mulheres Brasileiras em Missões de Paz:** a coragem em dados e relatos. Artigo Estratégico 44, Instituto Igarapé. Disponível em:https://igarape.org.br/mulheres-brasileiras-em-missoes-de-paz/. Acesso em: 19 mar. 2020.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria. **Mulheres em posição de liderança**: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 18 nov. 2020.

MARINHA DO BRASIL. **Mulher na Marinha**. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/mulher-na-marinha. Acesso em: 11 out. 2020.

MARIUZZO, Patrícia. **Mulheres nas Forças Armadas desafiam conceito de soldado**. Ciência e Cultura, 2008. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252008000400005. Acesso em: 01 mar. 2021.

NETO, Nereu Augusto dos Santos. **A Mulher na Linha de Ensino Militar Bélico**. 2013. Pós-graduação (Monografia) – Curso de Política, Estratégia e Alta Administração Militar, Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.eceme.eb.mil.br/pt/publicacoes-eceme-5/artigos-anteriores/item/download/153_46554b64229d9eb188ad55e2f0159cb9. Acesso em: 11 jan. 2021.

NIETO, Ricardo. **El rol de la mujer en lasFuerzas Armadas**: desde la óptica de los Colégios de Defensa Iberoamericanos. Bogotá, Colômbia: Escuela Superior de Guerra, 2015.

RETAMAL, Hector. **Missão de Paz no Haiti**: 9 momentos para entender a história da operação liderada pelo Brasil. 15 out. 2016. 1 fotografia. Disponível em: https://g1.globo.com/mundo/noticia/missao-de-paz-no-haiti-9-momentos-para-entender-a-historia-da-operacao-liderada-pelo-brasil.ghtml. Acesso em: 1 abr. 2021.

SILVA, Fernanda Borges. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de Administração de empresas, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em: file:///G:/TCC/2017FernandaBorgesdaSIlva.pdf. Acesso em: 28 dez. 2020.

SÓLIDES. **Entenda o perfil e a realidade das mulheres na liderança**. Disponível em: https://blog.solides.com.br/mulheres-na-lideranca/. Acesso em: 26 dez. 2021.

SOUZA, Maurício. **Aeronáutica recebe homenagem na Assembleia Legislativa.** Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 2004. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/alesp/banco-imagens/detalhe/?id=153894. Acesso em: 20 nov. 2020.