



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

JULIANA ARAUJO BUNTEMAYER DA ROCHA

**ANÁLISE CULTURAL NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA
MARINHA DO BRASIL: participação das mulheres nas
Forças Armadas**

Brasília – DF

2024

JULIANA ARAUJO BUNTEMEYER DA ROCHA

**ANÁLISE CULTURAL NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA
MARINHA DO BRASIL: participação das mulheres nas
Forças Armadas**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Marcos
Alberto Dantas

Brasília – DF

2024

JULIANA ARAUJO BUNTEMEYER DA ROCHA

**ANÁLISE CULTURAL NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA
MARINHA DO BRASIL: participação das mulheres nas
Forças Armadas**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Juliana Araujo Bunttemeyer da Rocha

Mestre, Marcos Alberto Dantas

Professor-Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses,

Professor-Examinador

Mestre, Roque Magno de Oliveira

Professor-Examinador

Brasília, 24 de julho de 2024

Dedico este trabalho aos meus pais, meus avós e minha irmã. Os meus maiores incentivadores e apoiadores em todos os momentos difíceis durante a graduação e minha vida. Sem eles nada seria possível. Obrigada por me ajudarem a realizar mais um sonho.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma análise histórica da cultura da Marinha do Brasil e compreender como as mudanças decorrentes da evolução cultural têm facilitado a maior participação das mulheres nas Forças Armadas. Para alcançar esse objetivo, foi feita uma pesquisa exploratória descritiva, documental e de campo, envolvendo a aplicação de entrevistas com mulheres da Marinha e a análise de documentos pertinentes ao tema. Os resultados apontam que houve mudanças culturais significativas e graduais desde o ingresso das mulheres na Força, refletindo as demandas da sociedade. Apesar dos avanços e das conquistas alcançados, elas ainda enfrentam desafios persistentes na luta por seu espaço. A pesquisa conclui que a Marinha do Brasil tem progredido significativamente na promoção da inclusão e da igualdade, além do fortalecimento da representatividade feminina no âmbito das Forças Armadas. Também foram apresentadas indicações para novas pesquisas sobre o tema, dado seu amplo potencial para aprofundamento, e sugestões de melhorias que a Marinha pode aplicar em sua organização.

Palavras-chave: Inclusão. Empoderamento Feminino. Igualdade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Objetivo Geral	7
1.2. Objetivos Específicos	8
1.3. Justificativa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Organização Militar	10
2.2. Cultura Organizacional.....	11
2.2.1.Cultura Organizacional em Instituições Militares.....	13
2.3. Gestão de Mudanças	14
2.4. Gestão Feminina.....	16
2.4.1.Gestão Feminina nas Organizações Militares.....	17
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	20
3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	21
3.3. População e amostra (participantes do estudo).....	21
3.4. Instrumentos de pesquisa	22
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	23
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	24
4.1 Desafios Passados e Atuais.....	25
4.2 Mudanças e Oportunidades.....	29
4.3 Liderança e Emponderamento.....	33
4.4 Integração.....	36
4.5 Futuro da Mulher na Marinha.....	39
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICES.....	49
Apêndica A – Perguntas das Entrevistas	49

1. INTRODUÇÃO

As Forças Armadas se formaram juntamente com a consolidação e desenvolvimento do Brasil, o Exército, por exemplo, se formou na Batalha dos Guararapes (1648-1649). Ao longo dos anos, a cultura organizacional dessas instituições foi mudando, conforme os novos contextos que foram se tornando relevantes na sociedade brasileira. No início, somente havia homens nas instituições militares, mas com as mudanças culturais ao longo dos séculos, houve a integração das mulheres.

Pode-se ter como exemplo de fato histórico com relevância, a nomeação da primeira presidente mulher no Brasil, Dilma Rousseff, que propiciou uma mudança de pensamento e cultura na sociedade. Dentro desse contexto, ela promoveu a ampliação da ação feminina na linha de frente do Exército Brasileiro, pela Lei 12.705, de 8 de agosto de 2012. A referida lei propiciou o ingresso das mulheres na Academia Militar das Agulhas Negras.

Ser militar é bem mais que uma profissão, é uma identidade. Os militares têm suas atividades pautadas em um código de ética, que já é internalizado no cotidiano deles, tanto profissional quanto pessoal:

“Militar é mais que profissão é um marcador identitário para os seus membros. É uma carreira que envolve não somente o tempo de trabalho, mas preenche todos os espaços sociais, envolvendo a família, os amigos, os ambientes que o indivíduo frequenta, e assim, a vida profissional figura como elemento central do cotidiano dessas pessoas”. (PINTO; ANDRADE, 2015, p.109)

O tema é relevante, pois é importante compreender a evolução cultural das instituições militares para entender como as mulheres conseguiram e estão conseguindo ocupar mais espaços nesses ambientes. Ao investigar o passado, é possível identificar e examinar os obstáculos que foram impostos às mulheres nas Forças Armadas. Assim, poderá ser mais fácil buscar soluções para aumentar sua participação. Ademais, o tema pode servir como uma forma de inspiração para as mulheres que desejam se tornar militares, mostrando que é possível superar barreiras históricas e culturais.

Uma análise exemplificativa para o tema é da aceitação das mulheres no Sistema Colégio Militar do Brasil, e o impacto que esse ingresso teve na vida delas e na cultura das instituições militares. Anteriormente, só se aceitavam homens no Colégio Militar e essa mudança de tê-las como alunas desafia normas de gênero e demonstra que elas podem desempenhar papéis importantes no ambiente militar. Agora, podem vivenciar essas instituições na prática, sem serem efetivamente militares, desenvolvendo habilidades como disciplina e liderança. Além disso, muitas dessas alunas são filhas de mulheres militares e elas puderam observar de perto, desde a infância, na figura das mães a evolução gradual das oportunidades nas organizações militares.

Por fim, é relevante destacar que a vivência dessas meninas no Colégio Militar e o fato de serem filhas de mães militares moldaram suas identidades. Com isso, a presença delas pode contribuir para evolução das atitudes e práticas dos homens e da instituição com relação a elas. No entanto, há muitos outros exemplos de análise que podem ser estudados dentro do tema.

Tendo por base o contexto exposto, percebe-se que é um tema bem complexo e há muitos caminhos e possibilidades de busca de conhecimento sobre o assunto. A problemática que será abordada é: **Como foi a evolução da cultura organizacional na Marinha do Brasil e como as suas mudanças, ao longo dos anos, influenciaram na maior participação das mulheres nas Forças Armadas?**

1.1. Objetivo Geral

O objetivo desse estudo é fazer uma análise histórica da cultura da Marinha do Brasil, com o intuito de entender a evolução da cultura organizacional nas Forças Armadas, bem como estudar como essas mudanças fizeram com que portas fossem abertas para a maior integração e participação das mulheres nelas.

1.2. Objetivos Específicos

- Analisar a cultura organizacional da Marinha do Brasil em diferentes períodos históricos.
- Identificar as características da cultura organizacional da Marinha, ao longo dos anos, e as suas principais mudanças.
- Compreender como essas mudanças influenciaram na maior participação das mulheres nas Forças Armadas.
- Analisar o impacto das mudanças na cultura da Marinha na promoção da liderança feminina e no empoderamento das mulheres dentro das Forças Armadas.

1.3. Justificativa

Tendo por base o exposto acima, esse estudo possui relevância, pois essa produção científica trouxe contribuições em três aspectos principais, sendo eles: social, institucional e acadêmico.

O estudo do tema proporcionou o entendimento da integração e participação das mulheres nas Forças Armadas, que contribuem para promoção da igualdade de gênero e valorização das mulheres nas instituições militares. Essa compreensão impacta positivamente a sociedade, pois a eliminação de preconceitos e a igualdade são objetivos sociais amplamente apoiados.

A análise do tema também forneceu um *feedback* das políticas que foram empregadas anteriormente e não deram certo, servindo como um parâmetro e direção para qual caminho as instituições devem seguir para aprimorar as suas práticas. Assim, poderão ser mais inclusivas, promovendo a igualdade de oportunidades para homens e mulheres. Ter conhecimento sobre essas informações é importante, pois as instituições militares têm uma participação significativa na sociedade. Logo, é interessante que as suas políticas, seus valores e sua cultura sejam adaptados para a nova realidade social.

Por fim, o estudo do tema trouxe conhecimento sobre a estrutura e cultura organizacional da Marinha do Brasil, gerou perspectivas para futuras pesquisas e adentrou também em questões de pesquisa de igualdade. Sabendo disso, as universidades não podem deixar de se aprofundar em questões tão relevantes, até porque a academia já possui o interesse em questões de gênero, diversidade e inclusão.

A pesquisa foi oportuna devido ao nível de conhecimentos, que foram adquiridos ao longo do curso, como: cultura organizacional, estrutura organizacional e ambiente organizacional; e conhecimentos externos, previamente aprendidos. Assim, tornou-se possível o estudo de tema. Fora isso, a própria universidade ofereceu a oportunidade de aprofundamento do tema ao ter permitido a análise dele, por meio dessa pesquisa.

Por fim, o estudo foi viável devido ao fato de que não houve custos monetários para a realização da pesquisa; o acesso foi quase totalmente amplo, por meio de livros, consulta de artigos e entrevistas com familiares e amigos; houve tempo suficiente para que uma boa pesquisa pudesse ser realizada; e o ambiente de pesquisa foi favorável para o desenvolvimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa parte serão abordadas seis temáticas para melhor contextualizar a pesquisa, sendo elas: Organização Militar; Cultura Organizacional; Cultura Organizacional em Instituições Militares; Gestão de Mudanças; Gestão Feminina; e Gestão Feminina nas Organizações Militares.

2.1 Organização Militar

Organização é um sistema que coordena recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais para alcançar objetivos comuns. Já se tratando especificamente da Organização Militar, ela é uma entidade composta por uma estrutura hierárquica, na qual os deveres e a autoridade são claramente divididos em níveis diferentes. Essa estrutura é projetada para garantir que os objetivos estabelecidos sejam atendidos de forma eficiente, como a defesa nacional, a manutenção da ordem e a execução de operações estratégicas.

O termo Organização Militar tem diversos significados, podendo ser definido pelas tarefas que a OM executa:

As Organizações Militares (OM) são responsáveis em coordenar as atividades e tarefas militares e serviços civis da organização e da alocação dos seus recursos. Possuindo o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. (IBRAHIM , 2019, p.44)

Segundo Zoch e Silva (2021), as organizações militares são instituições nacionais que prezam pela disciplina e hierarquia. Elas têm por objetivo garantir que as normas da constituição sejam cumpridas e a defesa nacional bem sucedida.

Segundo o Decreto, que já foi revogado, Nº 93.188, para o Exército Brasileiro, o conceito de Organização Militar pode ser classificado da seguinte forma:

Denominam-se organizações militares (OM) as organizações do Exército Brasileiro que possuem denominação oficial, quadro de organização (QO), ou quadro de lotação de pessoal militar (QLPM) e quadro de distribuição de efetivos (QDE), próprios. (BRASIL,1986)

Já no caso da Marinha do Brasil, é possível obter informações sobre as suas Organizações no Decreto, que também já foi revogado, nº 62.860:

Art. 5º A Marinha de Guerra (MG) é a Instituição Nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. Destina-se a defender a Pátria, e a garantir os Podêres constituídos, a lei e a ordem, através o emprêgo do Poder Marítimo. Parágrafo único. A MG compreende suas Organizações próprias, suas instalações, o seu pessoal em serviço ativo e a sua reserva inclusive as Organizações Auxiliares, conforme fixado em lei. (BRASIL,1968)

Por fim, o Decreto, que como os demais já foi revogado, nº 60.521 fornece informações sobre as organizações da Aeronáutica, sendo ela a responsável pela administração do Poder Aéreo Nacional:

§ 1º A Força Aérea Brasileira (FAB) é o instrumento militar do Poder Aéreo Nacional, competindo-lhe executar as ações militares aéreas e espaciais necessárias à Segurança Nacional. § 2º A Força Aérea Brasileira é o conjunto das organizações, das instalações, dos equipamentos e do pessoal empenhados no cumprimento da missão militar atribuída ao Ministério da Aeronáutica. (BRASIL, 1967)

2.2 Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é o conjunto das crenças e dos valores compartilhados pelos membros de uma organização, que moldam a forma como eles pensam e agem. Ela representa a identidade da organização, sendo a maneira como ela é percebida pelos públicos interno e externo. A cultura organizacional inclui tanto normas escritas quanto não escritas, que guiam como os funcionários devem agir e tomar decisões em diversas questões durante o trabalho.

“A cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” (BERGUE, 2010, p.22). Assim conclui-se que a cultura de uma pessoa ou um grupo define-se pelo ambiente no qual está inserida, pelo seu contexto histórico e pelas suas vivências, tanto pessoais quando coletivas.

Outro ponto interessante mencionado pelo o autor (BERGUE, 2010) é o fato de que quando as organizações não levam em consideração a Cultura Organizacional nas tomadas de decisão, elas estão fadadas ao insucesso. Isso pode ser explicado, pois “A cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho” (BERGUE, 2010, p.25).

A cultura organizacional expressa os diferentes níveis que estão inseridos nela e cada um deles é uma representação do todo cultural da organização, ou seja, a cultura organizacional é a resultante da junção de cada um deles. Isso ocorre, pois cada funcionário já traz consigo para a instituição suas próprias experiências de vida e crenças. (ZAGO, 2013)

Segundo Dias (2013), é por meio da Cultura Organizacional que a organização se torna uma unidade forte e em contínuo crescimento. Ela traz o sentimento de identidade e pertencimento dentro de uma organização, atraindo e mantendo os funcionários. Isso é justificado pelo fato de que ao se sentirem como uma parte fundamental da empresa, os funcionários irão desenvolver um sentimento de compromisso coletivo e se sentir mais motivados a cumprirem suas tarefas.

Para entender melhor a Cultura Organizacional é necessário conhecer e entender as características dos seus principais elementos:

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos: a) Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas; b) Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo; c) Costumes: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática; d) Ritos: operações rotineiras executadas para êxito das atividades; e) Cerimônias: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes; f) Rede de comunicação informal: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como "rádio peão". A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada. (CROZATTI, 1998, p. 9)

Concluindo, a identificação da cultura organizacional é fundamental para a boa gestão e poder entender melhor as estruturas que vão além das normas, como: as relações de poder, as regras não escritas e aquilo que é tido como verdade. Assim, as empresas poderão fazer um planejamento mais focado na realidade, na qual estão inseridas e até mesmo realizarem mudanças mais contextualizadas. (ZAVAREZE, 2008)

2.2.1 Cultura Organizacional em Instituições Militares

A cultura organizacional em instituições militares é pautada por um código de ética que se fundamenta nos princípios da hierarquia e disciplina. Elementos como vestimenta, vocabulário, jargões, comportamento e padrões de aparência, incluindo o corte de cabelo, são componentes essenciais da identidade dessa organização. Além disso, a cultura militar valoriza valores essenciais como dever, honra e serviço ao país, manifestados, por exemplo, em rituais cerimoniais, como formaturas.

De acordo com TC QMB João Paulo de Carvalho Corrêa (2019), os militares têm em sua cultura grandes traços de hierarquia, disciplina e culto às tradições. Todos seguem normas que estão escritas nos Estatutos dos Militares que explicita seus deveres e obrigações. Ademais, sua vida se torna um compromisso de honra apartir do momento que entram nas instituições, eles podem sacrificar até a própria vida pelo bem da nação. Além disso, a tradição é outro elemento importante na cultura militar, as simbologias, como a entrega do espadim, representam a forte ligação do presente com o passado.

Outro fator que guia os militares é a ética “que é definida como o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, com a honra pessoal, com o pundonor militar e com o decoro da classe. Está ligada a conduta moral esperada de um militar.” (CORRÊA, 2019, p.17)

Cada uma das Forças Armadas tem a liberdade para ter uma identidade e cultura própria:

Os sentimentos e afectividades, as representações mentais interiorizadas pelos membros de uma instituição têm também de ser tidos em conta. Cada um dos Ramos das Forças Armadas tem mantido – e é bom que continue a manter – a sua cultura e identidade próprias, que pode incluir até alguma emulação e rivalidade com os demais. O fundamental é que tal competição seja guiada pelo espírito de servir melhor os objectivos comuns da defesa da comunidade nacional e não pela lógica auto-referenciada da supremacia do próprio Corpo. (FREIRE, 2009, p.145)

No entanto, apesar da da Cultura Militar ser mais rígida que as demais, os integrantes das Forças Armadas começaram também a ser estimulados pelo ambiente no qual estavam inseridos, incentivando-os a buscar por uma maior flexibilidade dentro das organizações:

Tal segmento, em resposta aos estímulos provenientes do ambiente externo, desenvolveu, ao longo de gerações, crenças e valores próprios Estes adaptaram-se à dura realidade da atividade profissional militar,

marcada pelo sacrifício e necessidade de pronta resposta às decisões tomadas. Assim, emergiu nas instituições militares uma cultura organizacional bastante peculiar, que busca a adaptação à sociedade em que está inserida e a manutenção da coesão interna. (SANTOS, 2012, p.2)

Essa flexibilidade pode ser encontrada na utilização de novas tecnologias, apresentando novos canais de comunicação, novas formas de relacionamento e gestão:

Ao implementar a tecnologia no trabalho militar, o sistema cultural e as relações de poder características de organizações militares mais tradicionais, começam a sinalizar para a presença de valores mais flexíveis e inovadores, que passam a ser compartilhados entre os policiais. Tais valores transcendem as barreiras da organização e atingem a comunidade em geral, constituindo um processo de legitimação. Esse processo não pode ser entendido como inacabado, visto que novamente a organização será chamada à mudança e novos valores, símbolos e crenças serão compartilhados entre os membros organizacionais. (PEREIRA, 2006, p.15)

Conclui-se então que, embora a cultura militar seja fortemente enraizada em tradições, hierarquia e disciplina, há cada vez mais um aumento de flexibilização e adaptação. Com isso, cultura organizacional das Forças Armadas tem evoluído e se tornado mais inovadora, sem alterar seus princípios fundamentais de honra, ética e compromisso. Esse processo de evolução é de suma importância para que as instituições militares possam enfrentar os desafios contemporâneos, mantendo sua relevância e coesão tanto internamente quanto em sua interação com a sociedade.

2.3 Gestão de Mudanças

A Gestão de Mudanças refere-se à habilidade de uma organização em planejar estrategicamente e controlar as transições decorrentes de mudanças. Além disso, envolve gerenciar seus funcionários para minimizar a resistência e promover uma maior adesão às mudanças. Isso inclui a promoção de uma cultura de adaptação contínua dentro da organização.

Segundo Amorim (2005), a Gestão de Mudanças ocorre quando as pessoas que trabalham dentro da organização mudam a mentalidade, visando avanços, tanto pessoais como organizacionais. Essas mudanças irão afetar na adaptabilidade da empresa, no processo de tomada de decisão e na postura da liderança. Com isso, haverá um novo cenário cheio de incertezas que deverá ser gerido. No entanto, a “A

Gestão de Mudança é a única que pode encontrar resposta, para problemas e dificuldades cada vez mais complexas e em número crescentes, em organizações colocadas perante fenômenos de incerteza.” (AMORIM, 2005, p.14)

França e Quelhas (2006) abordam sobre a importância da resiliência como um pilar para a Gestão de Mudanças, pois ela fornece ferramentas para que os gestores possam agir rapidamente e com eficácia diante de mudanças inesperadas. Ela é definida como “a habilidade de uma organização de manter-se, ou recuperar-se rapidamente, permitindo a continuação das operações durante e após a presença de estresses significativos e contínuos.” (FRANÇA; QUELHAS, 2006, p.2)

Existem dois tipos de mudanças a gradual e disruptiva. A primeira ocorre mudando processos já existentes, constantemente melhorando eles. Já a disruptiva implica o rompimento com os processos anteriores, criando um totalmente inovador. As empresas podem passar pelos dois níveis de mudança em porcentagens distintas. Com isso, elas devem buscar meios de: antecipar movimentos de mudança, desenvolver sistemas que facilitem a incorporação das mudanças à rotina empresarial; e controlar os efeitos positivos e negativos da mudança. (SOUZA, 2010)

A Gestão de Mudanças pode ser definida num ciclo de 4 fases:

O ciclo de vida do processo de gestão da mudança compreende quatro fases: planejamento da estratégia de mudança, definição e atuação da condução da mudança (Liderança), análise crítica do desempenho do processo de mudança e a promoção de uma estrutura de aprendizagem oriunda das experiências de implementação das mudanças. (FRANCISCO, 2003, p.63)

No entanto, nem sempre as mudanças são bem aceitas. Por exemplo, mesmo que uma organização tenha uma cultura que valorize a inovação e maioria dos funcionários resista menos a processos de mudança, diferentemente dos que trabalham em organizações com uma cultura menos transformadora, há quem vá resistir à elas. Seja como uma maneira de questionar a cultura estabelecida, seja como uma estratégia para obter destaque político. (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011)

2.4 Gestão Feminina

A Gestão Feminina refere-se à prática de liderança e administração exercidas pelas mulheres dentro de uma organização. Ela se caracteriza pela maior empatia, flexibilidade, habilidade de gerenciar conflitos e de considerar diferentes perspectivas. Além de adotar uma abordagem participativa na tomada de decisões, envolvendo a equipe nos processos, a Gestão Feminina também demonstra resiliência ao lidar com desafios.

Segundo Kurzawa [s.d.], houve um grande aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, ao longo dos anos, saindo do posto de trabalhadoras domésticas para profissionais de sucesso. Para que essa realidade se tornasse possível, houve muita luta pelos seus direitos. No entanto, conseguiram alcançar diversas conquistas, como: exercer serviços públicos; participar dos sindicatos; e lutar pela equiparação salarial com os homens. Contudo, apesar de representarem grande porcentagem dos funcionários nas organizações, não ocupam nem metade dos cargos altos de liderança. Assim, as habilidades das mulheres ainda precisam ser mais valorizadas. Isso se torna possível a partir da mudança da cultura organizacional, mudando a mentalidade das pessoas.

Conforme Metz (2014), as mulheres costumam ter a característica de se preocuparem mais com os outros, levando esse atributo para suas gestões. Com isso, elas têm um maior cuidado para com os recursos humanos, ou seja, sempre buscam ter contato com todos e promover ações para satisfazer às suas necessidades. Além disso, suas gestões são baseadas na autenticidade e na geração de resultados, não necessitando que os funcionários deixem suas emoções de lado. Apesar de elas buscarem sempre por estratégias com propostas inovadoras, costumam decidir por opções que tenham o menor risco.

As mulheres “possuem como característica natural maior sensibilidade, maior empatia, comprometimento, vontade de ajudar”. (AMORIM; BATISTA, [s.d.], p.5) Assim, conclui-se que “o modelo de gestão feminino trata as pessoas como possuidoras de caráter, culturas e necessidades individuais diferenciadas”. (AMORIM; BATISTA, [s.d.], p.11) Ademais, “as características e habilidades natas no sexo feminino, unidas ao que ela absorve do sexo oposto, favorecem a

administração de um negócio, bem como na escolha do mesmo.” (AMORIM; BATISTA, [s.d.], p.11)

Além disso, é importante destacar o fato de que “além de empreender as mulheres de hoje, mantém as tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa, tendo então uma jornada dupla.” (AMORIM; BATISTA, [s.d.], p.11), possuindo um cotidiano bem cansativo e exigindo uma maior necessidade de flexibilidade das organizações.

No entanto, o trabalho de gestão não é uma tarefa fácil, as mulheres passam por muitos obstáculos:

Além da necessidade de se afirmar perante os subordinados, as próprias gerentes revelam-se preocupadas em se superar e comprovar seu desempenho para serem respeitadas e reconhecidas como competentes para as funções de liderança. Para quase todas elas, o desempenho da função gerencial implica maior dedicação e disponibilidade, com uma carga de trabalho maior, horários irregulares e, não raro, a extensão da jornada de trabalho para os finais de semana. Diante disso, o apoio familiar é apontado como condição essencial para a conciliação das vidas profissional e pessoal. (VAZ, 2013, p.784)

2.4.1 Gestão Feminina nas Organizações Militares

As mulheres já estão presentes nas Forças Armadas por algumas décadas, aos poucos foram lutando e conquistando vitórias e reconhecimento. No entanto, por ser uma instituição tradicionalmente masculina, ainda há a mentalidade que somente os homens são bons o suficiente para exercer certos cargos e tarefas. Com isso, há a necessidade de muito trabalho para mudar essa estrutura. Apesar de ser um processo demorado, as mulheres irão cada vez mais ocupar seus espaços por direito nas Organizações Militares.

No governo da ex-presidente Dilma Rousseff, primeira presidente mulher do Brasil, ela lutou pelos direitos feminos. Assim, garantiu que as mulheres obtivessem novas conquistas nas Forças Armadas, entre elas: assinou nomeação da primeira mulher na Marinha do Brasil a chegar no posto de contra-almirante, a Dalva Maria Carvalho Mendes. (PADILHA, 2012). Além disso, ela também sancionou lei 13.109 que deu o direito para as mães militares tivessem uma licença maternidade estendida para 6 meses. A mesma lei também garante que pais adotantes também tenham direito a licença. (LOURENÇO, 2015) Ademais, como citado na introdução a

ex-presidente também propiciou o ingresso das mulheres na Academia Militar das Agulhas Negras pela Lei n. 12.705, de 2012, a primeira turma foi em 2017 e já está formada.

No dia 30 de novembro de 2017, foi divulgado, no site senado notícias, a aprovação do Projeto de Lei 8536/2017, que tornou possível que as mulheres possam atingir postos de oficial dentro da Marinha do Brasil (Agência Senado, 2017). Ainda na notícia, foi apresentado um depoimento da senadora do PCdoB-AM – Vanessa Graziottin sobre como estava se sentindo com essa nova conquista para as mulheres:

— É uma emoção muito grande para mim poder dar meu voto favorável a esta matéria, lembrando que a Marinha é a única das Forças brasileiras que tem uma mulher oficial general. Refiro-me à contra-almirante Dalva Mendes, mas ela só pôde ascender na carreira porque é médica e já fazia parte do corpo de Saúde da instituição - reforçou a senadora. (Agência Senado, 2017)

A Câmara dos Deputados, no dia 09 de outubro de 2023, divulgou uma notícia que falava sobre um novo projeto que irá permitir que as mulheres prestem serviço militar voluntário. O projeto prevê que será reservado a elas 30% das vagas anuais. No entanto, ela ainda será analisado pelas comissões, como a de Defesa dos Direitos das Mulheres. (Agência Câmara de Notícias, 2023)

Contudo, ainda há muito para ser mudado nas questões de adaptações para o ingresso das mulheres, sendo necessário promover ações que busquem por uma maior aceitação e flexibilidade. Por exemplo, deve haver uma mudança no modo como tratam as mulheres grávidas, o comportamento que está descrito abaixo já se encontra ultrapassado, assim é super importante que alguma medida seja tomada:

Todas as militares que são mães, contudo, referiram-se às dificuldades que enfrentaram na corporação, durante a gestação e depois do nascimento dos filhos. Mais pungentes entre as pioneiras, que teriam sido “maltratadas quando ficavam grávidas”, mas igualmente marcantes entre as mais modernas, que se referem a episódios de “serviço” armado ou não, em período de gravidez avançada ou à incompreensão de alguns comandantes quanto às limitações que aquele estado provoca na mulher. Da mesma forma, sair no horário para pegar os filhos na escola ou faltar porque uma criança ficou doente, parecem ser episódios considerados de forma negativa na carreira das oficiais e praças. Algumas entrevistadas acreditam que a mulher grávida deveria ter tratamento diferenciado, por exemplo, sendo excluída das escalas de serviço. (LOMBARDI; BRUSCHINI; MERCADO, 2009, p.11-12)

Outra mudança que deve haver é o fato de que os homens devem respeitar as mulheres que estão em postos superiores de hierarquia, independentemente se

elas são mais modernas nas Forças Armadas ou não, o que não ocorre sempre. Além disso, elas também não se sentem bem em comandar pessoas mais velhas:

Outro foco de tensão que a pesquisa permitiu identificar reside na relação entre os Praças e suas superiores, em geral oficiais mais jovens e mais escolarizadas, mas sem a vivência de vinte e cinco, trinta anos de Marinha que só os Praças têm. Não é incomum haver resistência ao comando feminino da parte deles e, da parte delas, um mal-estar em dar ordens para pessoas mais velhas. (LOMBARDI; BRUSCHINI; MERCADO, 2009, p.12)

A partir desse contexto, percebe-se que mesmo que as mulheres tenham conquistado avanços importantes dentro das Forças Armadas, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a igualdade nas organizações. As resistências culturais e institucionais continuam sendo grandes desafios, necessitando de mudanças nas atitudes, para haver a maior inclusão feminina. A continuidade dessas mudanças é de suma importância para que as mulheres possam ocupar seus espaços com igualdade dentro das Forças Armadas.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste estudo, estruturada com o objetivo de obter dados relevantes sobre o tema e assegurar uma compreensão aprofundada das experiências das mulheres na Marinha do Brasil. A metodologia foi planejada com base na definição e análise dos objetivos gerais e específicos da pesquisa. Nesse sentido, foram realizados os seguintes passos: caracterização da Marinha do Brasil, seleção das militares participantes da pesquisa e definição dos instrumentos de coleta e análise de dados. As abordagens utilizadas na pesquisa foram exploratória e descritiva, e os métodos empregados foram qualitativos, consistindo em entrevistas e análises documentais.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, ou seja, é uma pesquisa utilizada quando se sabe pouco do assunto e busca-se uma visão mais abrangente. Ela procura entender o contexto da variável de estudo e adquirir maior familiaridade:

Define-se pesquisa exploratória, na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, como o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. (PIOVESAN; TEMPORINI, 1993, p. 321)

Ela também pode ser caracterizada como descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2016, p.42).

Seus meios de investigação foram pesquisa de campo e documental, com uma abordagem qualitativa, já que esses tipos de pesquisa são geralmente associados a essa abordagem. A pesquisa apresentará dados primários e secundários, originados de uma coleta estruturada.

Segundo Vergara (2016), a pesquisa de campo é um estudo prático conduzido no local onde um fenômeno ocorre ou ocorreu, ou também onde se pode encontrar recursos necessários para compreendê-lo e explicá-lo. Já a documental, é a

investigação de documentos da empresa: fornecidos por elas, pesquisados ou fornecidos por pessoas.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

A Marinha do Brasil é uma das instituições militares mais antigas do Brasil, foi fundada em 1822. Ela destina-se a defender a Pátria e a garantir a ordem nacional, e também proteger os recursos marítimos. Além disso, sua cultura está diretamente ligada com os valores militares, como: disciplina; profissionalismo; moralidade e dedicação ao serviço.

Segundo a própria Marinha do Brasil, em seu sítio oficial, sua missão é:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa. (MARINHA DO BRASIL, [s.d.]).

Nas últimas décadas, tem aumentado a presença de mulheres na Marinha, o que é um marco importante na história das Forças Armadas do país. No próprio sítio oficial da Marinha, há exemplos da maior integração e igualdade de gênero, como a promoção da primeira brasileira ao posto de Oficial General das Forças Armadas em 2012.

3.3. População e amostra (Participantes da pesquisa)

As participantes do estudo foram dez mulheres, militares da Marinha. Na amostra não houve critério de idade, nem de posto e nem tempo de serviço. Elas foram coletadas a partir de amostras não probabilísticas por facilidade, ou seja, selecionadas com base na acessibilidade e na disponibilidade. Apesar disso, houve diversidade de postos entre as participantes; algumas estavam na ativa, outras já tinham ido para reserva; e elas também ingressaram em anos diferentes na Marinha.

A amostra é um conjunto de pessoas ou elementos selecionados para serem analisados durante a pesquisa:

Os participantes de uma amostra são sujeitos que trazem, em um sentido explícito ou implícito, em qualquer uma das escolhas de desenho metodológico, a capacidade de fornecer respostas ou material potencialmente adequado, que vá ao encontro das necessidades suscitadas pelos objetivos da pesquisa. (CAMPOS; SAIDE, 2022, p.4)

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Foram realizadas entrevistas para obter uma visão mais aprofundada quanto às perspectivas e experiências das mulheres nas instituições militares. As entrevistas permitiram: a análise das reações das participantes; a elaboração de novas perguntas, conforme a necessidade; o esclarecimento de dúvidas em questões ambíguas; e a maior liberdade para que elas digam suas opiniões.

Além das entrevistas, a pesquisa também envolveu a análise documental. Foram revisadas diversas fontes com o intuito de obter informações sobre a perspectiva cultural das instituições militares ao longo do tempo, que foram acadêmicas ou fornecidas pelas empresas.

“A entrevista é um instrumento utilizado pelo administrador com o objetivo de obter informações qualitativas do entrevistado referentes à estrutura operacional e organizacional não passíveis de serem obtidas por meio de outras ferramentas”. (CARREIRA, 2017, p.66) Segundo Carreira (2017), na pesquisa de documentos consegue-se “coletar dados referentes às estruturas operacional e organizacional da empresa na elaboração da proposta PMO”. (CARREIRA, 2017, p.86) Esses dados podem ser coletados em documentos administrativos, técnicos, bibliográficos ou não convencionais.

As entrevistas foram realizadas virtualmente por chamadas de vídeo no *WhatsApp*. O total do tempo somando todas foi em torno de 210 minutos. Elas foram gravadas por outro celular e transcritas com auxílio de um aplicativo, chamado *Good Tape*. Depois foi verificado se havia algum erro nas transcrições, escutando cada áudio e comparando com o texto transcrito.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram avaliadas pela análise de discurso:

A análise de discurso é um método que visa não só aprender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido. (VERGARA, 2006, p. 25)

Já para os documentos foi utilizada a análise de conteúdo, que representa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42)

As transcrições foram submetidas a uma análise de conteúdo e identificação de categorias de síntese, permitindo a extração de informações significativas relacionadas à perspectiva cultural das Instituições Militares e às experiências das mulheres militares.

Os resultados das entrevistas foram divididos e analisados em cinco blocos temáticos para facilitar o estudo: desafios passados e atuais; mudanças e oportunidades; liderança e emponderamento; integração; e o futuro da mulher na Marinha. Essa divisão se deu pela união das perguntas das entrevistas que tinham temáticas semelhantes ou que eram relacionadas. Em cada bloco, foi analisada mais de uma pergunta, levando em consideração todas as respostas obtidas nas entrevistas. Agora, tratando-se dos documentos, eles foram organizados conforme a relevância e foram incluídos para complementar as análises das entrevistas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de explorar cada bloco, será abordada uma breve contextualização de cada entrevistada mencionando: seu posto, o ano de sua entrada na Marinha e sua primeira lembrança:

A número 1 é Suboficial, ainda está na ativa e ela ingressou na Força em 1994. Ela relatou que tem como primeira lembrança na Marinha a virada de chave na vida dela, ela começou a acreditar em seu potencial e realizou seu sonho.

A número 2 é Capitão de Fragata, está na reserva e ingressou na Marinha em 1992. Ela afirmou que ingressar na Marinha foi um sonho realizado. Lembra de forma saudosa de como foi recebida no Quartel de Marinheiros em Olaria, em especial da banda tocando para receber a turma dela.

A número 3 é Capitão de Corveta, já está na reserva e teve seu ingresso em 1999. Ela disse que no seu primeiro dia sentiu muito orgulho de si mesma de estar na Marinha, como militar e mulher tão nova. Além disso, afirmou que foi muito bem recebida pela Marinha no quartel, que foi bastante cuidadoso com as mulheres.

A número 4 é Segundo Sargento, está na ativa e sua turma é de 2009. Assim como as demais, lembra do início de sua carreira com felicidade de ter sido aprovada no concurso. No entanto, relatou que sentiu um pouco de medo de como seria essa nova realidade e rotina em sua vida.

A número 5 é Suboficial, está na ativa e também ingressou em 1994. Ela disse que o que ficou de mais marcante para ela no seu início de carreira na Marinha foram: a semana de adaptação, as regras novas de comportamento, as formas de vestir e as amizades.

A número 6 é Capitão de Corveta, está na ativa e sua turma é de 1997. Ela contou o que vem em sua mente ao lembrar do seu ingresso é o fato de que eram meninas com muitos sonhos de conseguirem um espaço nessa instituição e de serem independentes.

A número 7 é Capitão de Corveta, já está na reserva e ela foi da segunda turma da Marinha de Praças em 1982. Ela disse que a primeira lembrança que vem na mente dela é estar começando a carreira numa área que era completamente

inexplorada, por ser da segunda turma de mulheres era tudo uma novidade. Como ela mesmo definiu, a turma dela era uma das pioneiras.

A número 8 é Suboficial, já está na reserva e ingressou em 1989. Ela contou um pouco da sua primeira lembrança na Marinha, descreveu que teria que ir para um quartel na Marambaia e de véspera avisaram que ficaria quartelada em outro lugar, o Quartel de Marinheiro, que hoje é o Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA). Ela disse que essa mudança tranquilizou ela, pois estava receosa de ir para Marambaia, pois era mais distante de casa e tudo já era muito desafiador.

A número 9 é Suboficial, está na ativa e ingressou na Marinha em 1997. Ela citou como sua primeira lembrança seu pai a deixando no CIAA, no dia em que teria que se apresentar para iniciar o Curso Auxiliar Feminino de Praças.

Por fim, a número 10 também é Suboficial, está na ativa e entrou na Marinha em 1997. Lembra de forma saudosa das corridas, dos cantos, das brincadeiras com as instrutoras e das ótimas amizades de quando ingressou na Marinha. Afirmou que foi tudo muito gratificante.

4.1 Desafios Passados e Atuais

Nesse bloco serão apresentados os desafios enfrentados pelas mulheres na época que ingressaram na Marinha e quais elas devem enfrentar atualmente na percepção e vivências das entrevistadas.

Para melhor compreensão do tema, define-se desafio como uma “Situação ou problema cujo enfrentamento demanda esforço e disposição firme” (DESAFIO, 2024). Conclui-se então que ele é uma um obstáculo que deve ser ultrapassado.

Antes de abordar os desafio atuais é essencial entender quais foram os principais desafios para as mulheres na época que ingressaram na Marinha, como também qual era o comportamento dos homens com relação às mulheres no passado.

Primeiramente serão abordados os desafios do ano de 1982, no qual a entrevistada número 7, explicou que de maneira geral os homens eram bem

repeitosos com as mulheres. No entanto, existiam dois extremos de comportamento, ou seja, tinham aqueles que eram muito rígidos e menosprezavam as mulheres, para não haver quebra de hierarquia; e outros que as viam como filhas e queriam cuidar delas. Ela disse que nunca vivenciou nenhuma situação de assédio, nem mesmo indiretamente. Apesar disso, já recebeu piadinhas.

Além disso, a novidade já era um desafio por si só, a Força teve que se adaptar conforme as mulheres avançavam, por exemplo, mudar as instalações e o comportamento. Outro desafio abordado foi a falta de companheirismo e estranhamento dos colegas de trabalho. Ela deu como exemplo o fato de que os marinheiros especializados olhavam com rancor para as mulheres que eram promovidas desse posto a cabo, pois eles não progrediam de carreira. Já estavam há muito tempo no mesmo posto e não aceitavam que elas fossem promovidas. Também era difícil ter que provar suas capacidades o tempo todo e ter o cuidado de não fazer nada para dar aberturas. Tinha que ser cordial, mas ao mesmo tempo se guardar para evitar segundas intenções.

O salto agora se dará para o ano de 1989, no qual a entrevistada número 8 disse que, apesar de ter praticamente oito anos da primeira turma, os homens ainda não tinham aceitado completamente a ideia de que a mulher poderia ser uma boa militar. Ela afirmou que eles as tratavam como homens, pegavam pesado. Eles foram impactados, não sabiam como lidar com o corpo feminino, já que passaram anos trabalhando somente com o sexo masculino.

O próximo ano será o de 1992, que foi abordado pela entrevistada número 2, ela relatou que ainda percebia uma insatisfação por parte dos homens, apesar de entrarem pelo mesmo concurso, ou seja, mesmo as mulheres tendo direitos iguais não eram aceitas. Além disso, a entrevistada verificava o preconceito até entre militares de mesma patente, só que do sexo masculino.

Ela descreveu uma situação difícil que teve que enfrentar com um cabo, que era revoltado, porque ela entrou como sargento e ele ainda era cabo, mesmo tendo entrado antes na Marinha. Um relato bem parecido do que ocorria em 1982, dez anos antes. Ela também contou que mesmo que ela fosse de uma patente maior ficava desconfortável e o tratava como “senhor”, porque ele era bem mais velho do que ela. Essa foi apenas uma situação que ocorreu na primeira Organização Militar onde ela trabalhou, mas também sentiu o impacto de outros homens que

acreditavam que as mulheres não eram competentes. As mulheres eram cobradas em todas as etapas, de maneira muito mais intensa.

Agora será abordado o ano de 1994, na percepção de duas entrevistadas que entraram na Marinha nele. A entrevistada número 1, em sua fala só confirmou o que já ocorria nos anos anteriores, como já mencionado havia dois extremos. Assim, existiam os homens que as admiravam e parabenizavam e outros que não gostavam da presença feminina. No entanto, ela afirmou que a forma de tratamento e o linguajar nas salas mudou muito com a presença feminina no ambiente de trabalho. Ela também disse que um dos desafios era provar que era capaz de cumprir suas tarefas e que deveria ser tratada igual um militar do sexo masculino de mesma graduação. A entrevistada número 5 reforçou o que a entrevistada número 1 disse. Além disso, acrescentou mais um desafio que era conciliar o trabalho com a família, porque a mulher acaba tendo a dupla jornada.

Em seguida, será contextualizado o ano 1997, três anos depois, no qual três entrevistadas apresentaram suas vivências. Na percepção da entrevistada número 6 o comportamento dos homens não era muito tranquilo, eles achavam que as mulheres estavam invadindo o espaço deles. Também achavam ruim, como nos anos anteriores, de já entrarem em postos mais altos que o deles. No entanto, essa possibilidade era para ambos os sexos, só era necessário prestar o mesmo concurso. Além disso, um dos principais desafios continuou sendo provar que era boa profissional, era quase um desafio diário. Ela fala como os homens pensavam: “Porque se a gente falhasse, ah, falhou porque era mulher”.

A entrevistada 9 já enxergava como desafio conciliar a maternidade com a rotina de trabalho após a licença maternidade, que era de apenas 4 meses, na época. No entanto, disse que o relacionamento e comportamento entre homens e mulheres era normal, diferentemente das demais. No caso da entrevistada número 10, ela também afirmou que o comportamento era tranquilo, eles receberam as mulheres bem e ela não tinha nada a reclamar. Por fim, disse que o maior desafio na época era se adaptar a vida militar.

Dando prosseguimento, o ano seguinte a ser explorado é o de 1999. Nesse ano, segundo a entrevistada número 3, ainda havia resistência dos homens em relação à mulher no comando, em cargos de direção, ou seja, como chefe. Os

homens não aceitavam muito bem as mulheres em cargo de chefia. Antigamente, se tinha a ideia que somente os homens seriam capazes de chegar nos últimos cargos.

Por fim, a entrevistada número 4 detalhou quais eram os desafios em 2009, depois de 10 anos da última entrevistada. Ela contou que desde que eu entrou na Marinha, os homens sempre foram muito respeitosos e os mais velhos tratavam ela como filha. Sempre teve uma relação legal tanto com homens, como mulheres. O maior desafio para ela era fazer ordem unida com o fuzil, porque ele era muito pesado e machucava a mão.

Com isso, percebe-se que o progresso do caminho percorrido pelas mulheres na Marinha foi gradual. Aos poucos os desafios iniciais evoluíram para um ambiente mais respeitoso e adaptado à presença feminina. Apesar disso, alguns deles permaneceram ao longo do tempo. A experiência das mulheres na Marinha reflete tanto as dificuldades enfrentadas quanto a resiliência demonstrada ao longo das décadas.

Apesar da Marinha ter evoluído bastante para inclusão feminina, ainda existem desafios enfrentados pela mulheres, nos dias atuais, que merecem ser destacados:

Primeiramente, ainda há preconceito quando há a necessidade de escolher um militar para curso ou representação, sendo indicado quase sempre um do sexo masculino. Com isso, a mulher, o tempo todo, tem que continuar se provando capaz e que possui qualificação técnica, o que não deveria existir já que fizeram o mesmo concurso para entrar na Marinha.

Antes não era assim, segundo a entrevistada 2, havia uma prova específica para homens e outra para mulheres. No entanto, em 1998, essas provas foram unificadas, e a aprovação passou a ser baseada no desempenho individual, independentemente do sexo. Ela também afirmou que, atualmente, se houver, por exemplo, seis vagas para a área médica, há um requisito de que duas dessas vagas sejam destinadas a homens. Portanto, percebe-se que as mulheres têm demonstrado uma capacidade maior do que a dos homens, e esse requisito foi criado justamente para garantir que eles também sejam aprovados.

Hoje, a situação está mais tranquila. As mulheres que vieram do passado abriram muitas portas, criaram oportunidades e mudaram mentalidades. Um dos desafios atuais é se adaptar à vida militar, que é bem diferente da vida civil. Além

disso, é bastante desafiador para as mulheres cumprir missões longe de casa ou morar em outro estado, pois elas tendem a ser mais apegadas à família. Já os homens, geralmente, lidam de maneira mais tranquila com essas situações.

Outro desafio é elas se profissionalizarem para atender a Marinha não mais só de forma administrativa, como também operacional, ou seja, saindo dos prédios e operando os navios. As mulheres precisam estar cientes que poderão servir embarcadas em navios e se ausentarão de seus familiares por longos períodos, conforme o interesse e necessidade da instituição.

No entanto, vale lembrar que as mulheres têm uma construção física diferente dos homens, não são capazes de carregar o mesmo peso, por exemplo. Apesar disso, a maioria das tarefas devem e podem ser realizadas com igualdade tanto pelo sexo masculino, como feminino.

Por fim, algo que continua sendo bem difícil de lidar é conciliar a dupla jornada de trabalho, a mulher precisa ser uma excelente profissional e cuidar de casa e da sua família. São muitas tarefas e elas são muito mais cobradas de todos os lados. Elas devem se cuidar muito para não serem julgadas, quando na verdade deveriam ser mais valorizadas.

A trajetória da mulher na Marinha do Brasil tem sido marcada por desafios significativos e conquistas importantes. Desde sua primeira turma, elas têm lutado e enfrentado o preconceito, mas também abriram o caminho para maiores oportunidades e mudanças. Ainda há muitos desafios que devem ser superados, para garantir um ambiente mais igualitário. Em suma, a evolução das mulheres é testemunho de sua capacidade e determinação.

4.2 Mudanças e Oportunidades

Nesse bloco serão exploradas as mudanças na cultura da Marinha para maior aceitação e respeito com as mulheres e como elas influenciaram para tornar o ambiente mais inclusivo. Além disso, também serão abordadas as oportunidades de crescimento oferecidas para desenvolver capacidades militares das mulheres.

Desde o ano que as mulheres ingressaram na Marinha houve mudanças na cultura que proporcionaram a maior aceitação e respeito para com elas. A entrevistada 1, por exemplo, cita que em 2012 a presidenta Dilma Rousseff investiu na modernização das Forças Armadas, incluindo a abertura de espaços para a participação “cada vez mais ativa e altiva” das mulheres na carreira militar. Um dos feitos dela foi promover a Contra-Almirante a Capitão-de-Mar-e-Guerra Dalva Maria Carvalho Mendes, demonstrando que nas Forças Armadas o patriotismo e o profissionalismo independem das distinções de gênero.

A cultura da Marinha mudou a partir do momento que percebeu que as mulheres têm a mesma competência que os homens. Se elas tiverem dedicação, competência e capacidade, chegam igualmente disputando com o homem. Por exemplo, antes as mulheres entravam por concursos distintos dos homens. Hoje em dia, elas entram da mesma forma, o que prova que possuem o mesmo conhecimento e capacidade.

Além disso, os planos de carreira na Marinha são atualmente igualitários. Hoje, há mulheres em todos os quadros e corpos da instituição, o que não acontecia no passado. Anteriormente, as mulheres não podiam fazer parte do Corpo de Intendentes nem do Corpo da Armada; essas posições eram exclusivas dos homens. Há tempos atrás, as mulheres podiam alcançar no máximo o posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra ou Capitão de Fragata. Agora, elas podem chegar ao posto mais alto, o de Almirante. O fato de poderem alcançar esse nível é inspirador e digno de admiração.

Antigamente, na Marinha, era só para as mulheres chegarem até Oficial Superior, não ocupavam postos de Oficiais Gerais. De uns anos para cá isso mudou, elas têm ocupado também esses postos, mesmo que numa frequência menor do que os homens. Se ela é da Armada, chegará a Almirante. Já no Quadro Complementar, o máximo que chega é o último posto de oficial superior, que é Capitão-de-Mar-e-Guerra.

Quando as mulheres ingressaram na Marinha, inicialmente foram consideradas uma força auxiliar. Em um determinado momento, houve uma reestruturação dos quadros, permitindo que as mulheres fossem inseridas em diversos corpos anteriormente exclusivos aos homens. Por exemplo, as médicas puderam ingressar no Corpo de Saúde, as engenheiras tiveram acesso ao quadro

de engenharia, e as fonoaudiólogas e fisioterapeutas foram alocadas em quadros específicos para suas especialidades.

Ao possibilitar que as mulheres ocupem cargos, que antes eram somente para os sexo masculino, é uma validação de que as mulheres podem atuar de igual para igual. Hoje, por exemplo, a própria Escola Superior de Defesa é dirigida por uma mulher da Força Aérea Brasileira, a Major-Brigadeiro Médica Carla Lyrio Martins. Então, as melhorias estão na valorização de igualdade, porque se elas estão ocupando os mesmos lugares é o reconhecimento de que estão preparadas para ocuparem esses cargos.

A Marinha, desde sempre acompanha a sociedade. Se ela se modificar, a Marinha, automaticamente, irá caminhar junto com as mudanças. As mulheres têm conquistado áreas cada vez mais diversas e nas Forças Armadas não seria diferente. Por exemplo, as musicistas só podiam integrar as bandas. Hoje, elas podem ser regentes. Na Marinha teve uma comandante na base da Antártica; uma no poite, lá da Ilha da Trindade. Quer dizer, elas sozinhas, em todo aquele ambiente masculino, inóspito, mas a Marinha, levou em consideração a carreira e o voluntariado de cada uma delas.

Uma mudança relevante foi permitir que dentro de uma viagem tenha uma cota para mulheres. Inicialmente, era só para mulheres oficiais. Além dessa mudança regulamentar, houve mudanças físicas dentro do navio para recebê-las. Isso repercutiu de uma tal maneira, tão positivamente, que não só as oficiais puderam embarcar, como foi ampliado para que as praças também pudessem participar.

Na Marinha também possui diretorias e instituições, como a Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), que trazem toda uma conceituação e educação para tudo o que está acontecendo agora na sociedade. Apesar da Marinha acompanhar a sociedade, ela demora a mudar, porque ela precisa de todo um embasamento jurídico, que traga aquela informação para a Força. Isso acontece porque é uma proteção para a instituição e seus pilares, que são disciplina e hierarquia. Então, ao mesmo tempo em que ela se preocupa em proteger esses princípios basilares, almeja trazer a mudança.

A partir dessas mudanças o ambiente se tornou mais inclusivo para as mulheres. Com a entrada de mulheres em áreas, antes totalmente masculinas, a Marinha do Brasil teve que realizar adaptações, principalmente em relação aos

alojamentos femininos e na preparação da tripulação para o acolhimento e respeito no trato às militares. Como também teve que revisar normas referentes à uniforme e, sobretudo aos direitos da mulher, como à licença à maternidade.

A inclusão está na própria abertura de concursos. Hoje em dia, as mulheres podem fazer prova para mais quadros. Por exemplo, agora podem prestar para: Aprendiz de Marinheiro, Colégio Naval e Escola Naval. Essa abertura é importante, porque dá mais espaço para as mulheres dentro da Força. Consequentemente conseguem mostrar melhor do que são capazes. Com isso, recebem uma maior aceitação, ou seja, os homens começam a entender que não é só em uma atividade que elas conseguem trabalhar bem, mas em todas.

No entanto, a própria mulher também se limita, porque às vezes abre determinadas frentes que ela não quer esse espaço ainda. Por exemplo, missões que tem que ficar afastada da família e do lar durante muito tempo ou atividades que não se sente preparadas para assumir. Elas têm uma limitação enquanto mulher, mãe e esposa.

Agora serão abordadas as oportunidades de crescimento oferecidas para as mulheres na carreira:

Existem cursos de formação de acordo com o corpo e quadro de cada um. Na Marinha, tem os requisitos de carreira que o militar deve cumprir, conforme curso, tempo no posto ou na graduação. Então, cumprindo eles, o militar vai galgar a sua carreira. Cada requisito é relacionado a um quadro, a uma área.

Chega determinadas fases da carreira, que o militar precisa fazer concursos e a mulher compete igualmente com os homens. Passando neles, ela cursa os cursos de formação e vai subindo os degraus. Então, a condição de crescimento na carreira hoje em dia é igual, tanto para homens, quanto para mulheres. Não existe uma capacitação específica para cada sexo. Desde que todos os quadros, hoje em dia, recebam mulheres na sua forma de ingressar.

Um exemplo mencionado pela entrevistada 1 é a oportunidade para Praças de realizarem concursos externos ao Oficialato em áreas de formação profissional, como também, concursos interno para o Oficialato. Há, também, a possibilidade de realizações de cursos oferecidos pela Marinha para especialização em diversas áreas.

Também há programas específicos para as mulheres, como o citado pela entrevistada 4, que é o de Mulheres Pacificadoras, que é um curso de pacificação da

Organização das Nações Unidas. A entrevistada 9 deu como exemplo, que no ano de 2023, o Centro de Operações de Paz de Caráter Naval (COPazNav), da Marinha do Brasil, promoveu o 10º Curso de Operações de Paz para Mulheres em âmbito internacional. Ao todo 59 mulheres, entre civis e militares, brasileiras e estrangeiras, participaram dessa capacitação.

Uma outra possibilidade também muito interessante é que a Marinha seleciona militares para fazerem cursos de pós-graduação, de mestrado e de doutorado, que vão permitir que eles não só avancem na carreira, mas ganhem conhecimento que vão levar para o resto da vida.

Desde o ingresso do corpo feminino das na Marinha, houve transformações significativas na cultura organizacional, que ampliaram oportunidades para as mulheres e promoveram um ambiente mais inclusivo. A promoção delas a altos cargos e a abertura de concursos unificados são formas exemplificativas de demonstrar que ser competente e dedicado são características independentes do gênero. Além disso, a Marinha adaptou suas estruturas tanto físicas, como regulamentares e promoveu programas de desenvolvimento e capacitação, para proporcionar às mulheres as mesmas condições de crescimento na carreira que os homens.

4.3 Liderança e Emponderamento

Já nesse bloco temático será analisado como a Marinha tem promovido à liderança e emponderamento feminino ao longo do tempo e também se as mulheres têm sido respeitadas quando assumem altos postos.

Antes das análises, é interessante saber que liderar “é incentivar as pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência mostrando, fazendo e visando ao objetivo comum.” (ARECO; CUNICO, [s.d.], p.3) Existem três tipos principais de liderar, ou seja, de liderança:

Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com

um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do status quo. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista. (ROWE, 2002, p.8)

A Marinha tem promovido gradualmente a liderança feminina nas Organizações Militares, abrindo vagas de comando para oficiais femininas, como as de Comandantes de Companhia. Além disso, conforme abordado anteriormente, agora existe a possibilidade de mulheres se tornarem oficiais-generais, não mais terminando a carreira como Capitão-de-Mar-e-Guerra. Isso representa o ápice do empoderamento feminino, justificando-se pelo fato de que elas começaram a ocupar cargos estratégicos nos quais podem tomar decisões.

Segundo a entrevistada 3, a Marinha tem promovido a liderança e empoderamento feminino a partir do momento que deixou de ter um quadro só para mulheres e criou um quadro único. No qual as mulheres, a partir de sua graduação, podem disputar com igualdade a vaga com um homem que tenha a mesma formação. Com isso, a Marinha deixou claro que a mulher tem a mesma capacidade que o homem e ela é empoderada da mesma forma que ele. A partir da própria abertura de concursos, a Marinha promove a liderança e o empoderamento.

Além disso, a Marinha também tem contribuído para o empoderamento feminino ao permitir que as mulheres participem de cursos que antes eram só realizados por homens, que iam a almirantes (oficiais-generais). Um exemplo dado pela entrevistada 2 é o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), realizado na Escola Superior de Guerra, que atualmente militares do sexo feminino, do Quadro Técnico, também podem cursá-lo. Elas ainda estão representadas em menor quantidade nesses ambientes, mas aos poucos tem avançado e conquistado mais espaço.

De acordo com a entrevistada número 5, a própria mulher é a responsável por promover o empoderamento feminino pelo seu mérito e pela sua antiguidade. Então, ao executar as tarefas com qualidade e profissionalismo, ela fez com que a Marinha enxergasse as mulheres como capazes de ir além e de alcançar postos, que antes eram só dos homens, como o Almirantado.

A Marinha tem evoluído e essas mudanças são vistas como avanços para o empoderamento feminino. A entrevistada número 1 cita como uma delas a entrada de Mulheres na Escola de Aprendizes-Marinheiros em janeiro de 2023. Até o ano de 2022, as mulheres entravam no corpo de Praças como cabo, só ingressavam como

marinheiras apenas na condição de temporária. Segundo a entrevistada 6, outros avanços para as mulheres incluem a possibilidade de participar de missões de paz, ingressar no Colégio Naval e Escola Naval, e entrar para o Corpo de Fuzileiros Navais. Em 2024, segundo Mendonça (2024), cento e vinte jovens mulheres fizeram parte da primeira turma de mulheres no Curso de Formação do Corpo de Fuzileiros Navais. Essas atividades e possibilidades eram restritas ao sexo masculino.

Agora será tratado se as mulheres em papel de liderança são respeitadas, a partir do ponto de vista das entrevistadas:

As mulheres têm sido respeitadas quando ocupam altos cargos, pois a hierarquia e a disciplina são princípios constitucionais que constituem a base das Organizações Militares. Independentemente das características pessoais da pessoa que está no comando, como o sexo, a Marinha tem todo um regulamento que deve ser seguido, incluindo como os militares devem se comportar perante o seu superior. Pode haver sim conflitos e dificuldades, mas nada que abale a carreira das mulheres que estão em altos postos. Caso ocorra alguma situação de preconceito e desrespeito, aplica-se o Regulamento Disciplinar da Marinha (RDM), conforme previsto no Decreto Nº 88.545, de 26 de julho de 1983.

Além do regulamento em si, o respeito é uma condição que é mútua, ou seja, você gera no outro o respeito e o outro gera em você. Então, a partir do momento em que você cumpre com seus deveres de forma correta, gera automaticamente no outro o respeito por você.

Além disso, as que chegaram até o último o posto, que é o de Almirante, foram preparadas ao longo da carreira para exercê-lo. Elas disputaram com outros homens e mulheres e se provaram melhores ao conquistarem a vaga, que é restrita, ou seja, poucos chegam ao Almirantado. Se ela foi escolhida para assumir um cargo desse é porque realmente ela tem capacidade tanto técnica, como política. No entanto, ainda há poucas mulheres em cargos de liderança e elas são muito admiradas.

Contudo, ainda há uma minoria com um pouco de resistência às mulheres no comando, que fica tentando encontrar qualquer tipo erro cometido por elas, para dizer que não são a pessoa ideal para comandar. Logo, há uma cobrança grande por ser mulher e uma tendência maior dela ter que escutar críticas, que talvez o homem não tivesse que lidar.

Para evitar esse tipo de comportamento e gerar mais respeito, também têm sido realizadas palestras, por ordem do Governo Federal, sobre assédio e implicações jurídicas. Até porque existem normativas, como a Cartilha da Mulher Trabalhadora, que extrapolam as Forças Armadas, com exigências do governo para as mulheres serem respeitadas no seu ambiente de trabalho. Além das palestras, a Marinha também elaborou a Cartilha Assédio Sexual e Importunação: assunto de todos, que está em circulação sobre o tema.

Não é só nos postos mais altos da Marinha que a mulher deve ser respeitada. Se ela for de uma patente superior, seus subordinados devem respeitá-la igualmente como líder. A entrevistada número 5 é suboficial e é supervisora de 11 homens, ela disse que eles a respeitam e as tarefas são cumpridas com eficiência. Ela explica que o respeito não está relacionado com a condição de ser homens ou ser mulher, mas sim com a graduação e a capacidade técnica.

Concluindo, a Marinha tem feito progressos significativos na promoção da liderança e empoderamento feminino, demonstrando que mulheres podem alcançar e são capazes de exercer altos cargos de forma eficaz. Embora ainda haja desafios a serem superados, a evolução das políticas e a mudança de cultura organizacional indicam um futuro mais inclusivo e igualitário para todos os seus membros.

4.4 Integração

Nesse bloco será explorado o impacto que as mulheres entrevistadas percebem no emocional quando não há a integração feminina; e também como a Marinha tem dado apoio a elas em questões pessoais, como: maternidade, licenças e flexibilidade no serviço.

A integração “é incorporação; ação de incorporar, de unir os elementos num só grupo.”(INTEGRAÇÃO, [s.d.]), ou seja, é adequar as diferentes pessoas num contexto já existente.

Inicialmente será explorado o impacto percebido no emocional quando não há a integração feminina no ambiente de trabalho. Nas entrevistas foram obtidas respostas conflitantes: a maioria disse que vivenciou e foi uma experiência bem difícil de lidar; e apenas duas disseram que nunca perceberam a falta dela.

A entrevistada 1 entra no grupo das que vivenciaram a falta de integração feminina no trabalho. Ela disse que fica muito abalada, principalmente quando a mulher é capacitada a exercer uma função e não a exerce, porque o homem acha que ela não tem capacidade.

Além disso, a entrevistada 3 menciona que a falta de integração tem um impacto ruim na vida das mulheres, porque elas têm uma sobrecarga muito grande de serem muito profissionais no trabalho e terem que trabalhar em casa, cuidando dos filhos e do marido. Então, quando no trabalho não tem esse entendimento de que elas são tão capacitadas quanto os homens e vivenciam uma situação de preconceito, ficam com emocional abalado.

Dando prosseguimento, a entrevistada 2 explicou que as mulheres, com o passar do tempo, aprendem a lidar com o emocional e o normamento jurídico que as resguardam, o que as fortalecem. No entanto, no início de sua carreira, ela ficava chateada com a falta de consideração, e se encontrava várias vezes chorando sozinha. Na visão dela, atualmente é diferente, porque as novas gerações têm cada vez mais acesso a informação, já nascem sabendo qual é o espaço delas e o que podem fazer.

Conforme a entrevistada número 4, a falta de integração se torna muito cansativa para as mulheres, porque elas têm que ficar se provando o tempo todo. A partir dessa dificuldade, é gerado nelas um sentimento de frustração e de incompetência. Todavia, de acordo com a entrevistada 5, esse impacto não atinge somente o corpo feminino, mas também o masculino. Ela afirma que qualquer pessoa que não é bem recebida no setor em que trabalha, a tendência é não ser produtiva, ser acomodada e não ser proativa.

A entrevista 6 explicou que existem várias maneiras de você excluir uma pessoa de um ambiente de trabalho, por exemplo, não ouvir sua opinião. Essas exclusões geram quadros de depressão e ansiedade, o que poderia ser evitado ao ter um ambiente respeitoso para todos. Ela inclusive vivenciou uma situação que não era valorizada e nem ouvida por um homem. Mesmo que ela tenha conseguido sair disso com a mudança da chefia, impactou seu emocional e suas lembranças da Marinha.

Para o bom cumprimento das missões é essencial que a interação entre o corpo feminino e masculino seja boa, porque eles têm trabalhado com mais frequência em parceria. As experiências compartilhadas pelas entrevistadas

destacam a necessidade de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, onde as competências femininas sejam reconhecidas e valorizadas. Logo, a integração feminina na Marinha é crucial para o bem-estar emocional e a produtividade das mulheres, além de ser fundamental para a eficácia das missões.

Agora será tratado sobre como a mulher tem sido apoiada pela Marinha em suas questões pessoais, como: maternidade, licenças e flexibilidade no serviço:

Na Marinha do Brasil existem publicações que regulamentam esses tipos de licenças e afastamentos, basta fazer um requerimento, apresentando documentos que comprovem a solitação desejada. Atualmente, está tudo normatizado. Antigamente, não era assim. Por exemplo, a gravidez era sinônimo de problema, a mulher não poderia se afastar por muito tempo do trabalho. A licença maternidade era de 4 meses, hoje em dia já são 6, como está previsto na lei Nº 13.109, de 25 de março de 2015, e as mulheres ainda têm a possibilidade de emendar com as férias.

Já a questão do serviço, no geral, tanto homens quanto mulheres têm o mesmo tipo de serviço, com a mesma escala. Claro que há exceções que podem ser conversadas. A entrevistada número 4 já viu, numa OM que trabalhou, uma mulher que não tirava serviços que tinham que pernoitar, porque o filho dela tinha um problema de saúde e não podia dormir sozinho. Na Marinha, não tem normatizado que quando a mulher está grávida ou está na fase de amamentação não deve tirar serviço. Apesar disso, nada impede que a mulher possa pegar um atestado médico, quando não pode ficar longas horas em pé, e assim sair da escala de serviço.

Há também a possibilidade de concessões, a entrevistada 7 disse que vivenciou uma na sua época: até o quinto mês as mulheres davam serviço em pé, depois o serviço era mais burocrático mesmo. Adicionalmente, se a mulher tiver algum problema no decorrer da gravidez, como descolamento de placenta, também há um amparo médico para ficar de repouso. Após uma avaliação médica, a mulher recebe uma licença até se recuperar. A Marinha sempre busca dar todo o suporte necessário nessas circunstâncias.

As mulheres têm o direito à licença maternidade, de saúde e normalmente para quando precisam levar seus filhos ao médico. Além das normas que estão no regulamento em si, outras necessidades também podem ser conversadas entre chefe e subordinada. Vale destacar que a maioria das regras e licenças também são para os homens, não são exclusivas das mulheres.

A entrevista número 1, por exemplo, disse que tem uma filha que nasceu prematura e a bebê tem direito ao programa de educação precoce do Distrito Federal, em seu horário de trabalho. Com isso, ela fez um requerimento, amparada pela Lei nº 13.370 de 12 de dezembro de 2016, para poder chegar mais tarde nos dias que tem que estar acompanhando sua filha no programa. Seu marido que é militar também, só que do Exército, tem o mesmo direito.

A Marinha também oferece programas de apoio à mulher por meio do Serviço de Assistência Social da Marinha. Quando necessário, as mulheres podem buscar ajuda nesses serviços. A entrevistada número 3 tem um filho autista e precisou de uma licença para acompanhá-lo. Ela foi no Serviço de Assistência Social da Marinha, solicitou uma entrevista, explicou toda a situação e ficou dois anos de licença em casa, não só por ser mulher, mas porque existe uma norma. A Marinha entende que além de uma profissional e mãe, existe a figura de uma mulher que tem necessidades.

Além disso, a Marinha desenvolve iniciativas importantes para facilitar a vida pessoal dos seus membros, como a criação de creches. Um exemplo é a creche de Niterói, que permite que mães e pais, sem outra opção de cuidado para seus filhos, possam matriculá-los, para que fiquem durante os horários de trabalho.

Às vezes a própria chefia é que pode trazer alguma dificuldade e não a falta de regulamentação. Por exemplo, a entrevistada 6 já viu pessoas que sempre tiveram conceitos excelentes, mas que na hora de uma licença, tiveram o conceito rebaixado. Ela afirmou que isso não ocorre somente com mulheres, mas também com homens que precisam de alguma licença, como a médica. Não é o que a administração naval prevê, mas é o que acontece quando o militar não pode produzir.

Conclui-se que a Marinha oferece suporte significativo às mulheres militares em questões como: maternidade e licenças; programas de apoio, como creches; e auxiliam na conciliação entre vida profissional e pessoal. Homens e mulheres geralmente compartilham as mesmas obrigações, mas negociações individuais são possíveis para atender necessidades específicas. Apesar dos desafios, a Marinha se preocupa com o bem-estar de seus membros.

4.5 Futuro da Mulher na Marinha

Nesse bloco serão analisadas as contribuições que a mulher traz para a para a Marinha e para as Forças Armadas. Como também serão exploradas formas de como a Marinha pode continuar contribuindo para maior inclusão feminina. Por fim, serão descritas as projeções futuras da participação das mulheres na Marinha em termos de representatividade.

Ao longo dos anos, a participação das mulheres foi sendo ampliada para diversas áreas de atuação, incluindo à direção de importantes Organizações Militares. Com equilíbrio e competência, a mulher marinheira vem consolidando cada vez mais sua participação nos diversos corpos e quadros dos Oficiais e Praças da Marinha do Brasil, contribuindo, sobremaneira, para o cumprimento das mais variadas tarefas da Força, com maior eficiência e eficácia, e corroborando sua importância ao longo da história.

Segundo a percepção das entrevistadas, as mulheres contribuem significativamente para o funcionamento da Marinha, destacando-se por sua multifuncionalidade. A maioria delas enfrenta uma dupla jornada de trabalho, conciliando as responsabilidades de cuidar da casa, dos filhos e do marido, além de suas funções profissionais. Elas trazem essa capacidade de gestão multitarefa para dentro das Forças Armadas, atendendo a diversas demandas simultaneamente. Com essa habilidade, as mulheres promovem uma melhor coordenação e um desempenho mais eficiente das atividades no trabalho.

A humanidade foi uma das contribuições mais destacadas pelas entrevistadas. As mulheres demonstram maior preocupação e sensibilidade, trazendo equilíbrio à Força nas questões emocionais e nas tomadas de decisões. A partir do momento em que elas começaram a se atentar aos detalhes, como colocar um porta-retrato da família na mesa e se preocupar em comemorar os aniversários dos colegas, o ambiente foi transformado. Além disso, a própria inclusão e o desenvolvimento do respeito entre os sexos, dentro de uma instituição historicamente masculina, são contribuições significativas trazidas pelo ingresso das mulheres na Marinha.

As entrevistadas ressaltam a importância das mulheres na Marinha não apenas pela sua eficiência, mas também pelo impacto positivo que têm no ambiente de trabalho. As mulheres conseguem tornar o ambiente de trabalho mais leve em momentos de estresse. Não é que os homens não saibam lidar com situações estressantes, mas as mulheres geralmente têm mais tato para manejá-las. As

mulheres facilitam o diálogo e, além disso, desempenham o papel de conselheiras, já que os homens frequentemente projetam nelas a figura materna e buscam seus conselhos. Isso acontece porque elas tendem a ser mais agregadoras, participativas e flexíveis.

Além de suas qualidades interpessoais, o corpo feminino também contribui tecnicamente para a Marinha. As mulheres são altamente aplicadas nos estudos, constantemente se profissionalizando e demonstrando um grande potencial. Com um olhar mais criterioso e exigente, elas realizam tarefas com um nível de excelência elevado, beneficiando a instituição. Essas características têm permitido que elas alcancem várias conquistas dentro da Marinha, fortalecendo ainda mais sua importância e impacto nas Forças Armadas.

A Marinha pode promover uma maior inclusão feminina nas Forças Armadas igualando progressivamente o número de vagas entre homens e mulheres nos concursos públicos, permitindo que ambos disputem em condições igualitárias, baseadas em suas capacidades intelectuais. Isso incluiria a participação das mulheres em todos os cursos de formação, quadros e corpos.

Além disso, a Marinha poderia criar mais programas, missões e cursos voltados especificamente para as mulheres, como o das pacificadoras da ONU. A instituição também deve preparar e adaptar a Força para integrar cada vez mais mulheres a bordo dos navios, possibilitando sua entrada em campos anteriormente restritos. Adicionalmente, a Marinha poderia aumentar o número de vagas para mulheres no posto de Almirante, promovendo uma maior presença feminina em cargos de liderança.

Finalmente, a Marinha pode contribuir dando mais visibilidade às mulheres. A entrevistada 7 mencionou que no ano de 2023, durante a Bienal do Livro, ela e outras autoras lançaram o livro "Pioneiras", que conta suas histórias. A Marinha divulgou a história dessas mulheres em um evento de grande importância, o que a fez sentir-se honrada e valorizada, reconhecendo o legado deixado por essas pioneiras na Força. Suas histórias continuarão a ser contadas, inspirando e motivando muitas outras mulheres.

Agora será tratado como é vista a participação das mulheres na Marinha no futuro em termos de representatividade:

A tendência é ter mais mulheres em cargos de direção e de gerência, até porque, hoje em dia, o número de mulheres na Marinha é muito maior do que há

anos atrás. Quem sabe até representar a Marinha no mais alto posto, como Comandante da Marinha do Brasil. Além disso, terão representatividade em todos os setores da Marinha e poderão exercer várias profissões dentro da Força, pois elas têm capacidade técnica e militar.

O aumento da representatividade feminina pode ser impulsionado pelas ações das próprias marinheiras. À medida que mais mulheres participam de atividades anteriormente dominadas por homens, elas podem encorajar umas às outras, mostrando que essas funções podem ser prazerosas e gratificantes. Esse processo de desmistificação dos medos pode levar a um aumento voluntário de mulheres em áreas que, apesar de terem vagas disponíveis, ainda são evitadas por elas.

Na Marinha do futuro, a participação feminina será plenamente validada. Tradicionalmente, a Marinha reflete a sociedade, que está avançando rumo à inclusão feminina em todas as esferas. Como mencionou a entrevistada número 4, o futuro já é o agora; as mulheres já possuem um poder de representatividade significativo. Ela relatou que crianças, filhas de amigas suas, aspiram ser como ela: usar farda e ser militares. Isso ocorre porque as mulheres que já estão na Marinha inspiram muitas outras a se tornarem militares, mostrando que é possível ingressar e construir uma carreira de sucesso na instituição.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluindo, nesta pesquisa foi analisada a cultura organizacional da Marinha do Brasil em diferentes períodos históricos, pois, ao entrevistar mulheres que ingressaram em diferentes épocas, foi possível realizar uma linha do tempo de como ela era em cada um deles, até os tempos atuais. As mulheres trouxeram suas lembranças de quando adentraram na instituição e os desafios que tiveram que enfrentar, tanto em relação ao comportamento dos homens direcionados a elas, como o preconceito; quanto os advindos da própria Força, como se adaptar à vida militar. Não foi uma tarefa fácil chegarem onde estão hoje, mas elas se dedicaram e foram muito resilientes na luta por seu espaço, aos poucos foram obtendo conquistas e ganhando maior representatividade.

Foi possível também identificar as características da cultura organizacional da Marinha, ao longo dos anos, e suas principais mudanças. A cultura da Marinha é enraizada em valores como hierarquia, disciplina e respeito à tradição. Seu processo de transformação é lento, no entanto, ela sempre busca evoluir. Uma das suas principais mudanças foi justamente a abertura de portas para as mulheres, num ambiente historicamente masculino, refletindo a preocupação com as demandas da sociedade, que defende a igualdade e a valorização da mulher.

Também houve a compreensão de como essas mudanças influenciaram a maior participação das mulheres nas Forças Armadas. A Marinha ao unificar concursos, abrir mais quadros para o corpo feminino, permitir que as mulheres embarquem e participem de mais programas, por exemplo, fez com que a representatividade e presença delas na Força fosse maior. Devido a isso, elas puderam começar a demonstrar a sua competência e provar que são tão boas quanto os homens.

Além disso, foi explorado o impacto das mudanças culturais na promoção da liderança feminina e no empoderamento das mulheres dentro das Forças Armadas. A abertura de novos quadros e a promoção de mulheres a cargos de liderança são exemplos do empoderamento feminino conquistado dentro das Forças Armadas demonstrando que as mulheres devem ser reconhecidas por suas capacidades.

O tema é muito abrangente e ele pode ser explorado pela academia por diversas frentes e metodologias. As próximas pesquisas podem ser, por exemplo, uma comparação cultural com as demais Forças ou até mesmo com a Marinha de outros países, para identificar práticas bem-sucedidas e pontos de melhoria. Além disso, seria relevante um aprofundamento no impacto emocional, ou seja, na saúde mental das mulheres que não se sentem incluídas no seu ambiente de trabalho, para entender melhor os seus principais desafios.

Um ponto adicional que pode ser explorado é a realização de uma análise cultural organizacional mais focada nas questões estruturais da Marinha do Brasil. Também seria interessante pesquisas mais quantitativas, como medir em porcentagem a satisfação e o bem-estar das mulheres nas Forças Armadas.

Por fim, para a Marinha continuar avançando na promoção da igualdade e do fortalecimento da representatividade feminina, ela pode abrir mais vagas nos concursos para mulheres, como também em cursos e programas, tanto nacionais, como internacionais. Além disso, a Marinha pode estimular uma cultura inclusiva, desenvolvendo campanhas que expliquem a importância do acolhimento e integração feminina no ambiente de trabalho. Adicionalmente, ela pode investir em redes de apoio com especialistas à disposição para quando as mulheres estiverem enfrentando algum desafio e necessitarem de um aconselhamento.

REFERÊNCIA

Agência Câmara de Notícias. Projeto permite que mulheres prestem serviço militar e institui cota de 30% das vagas para elas. Reportagem por Lara Haje. Edição por Rodrigo Bittar. Publicado em 09 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1004953-projeto-permite-que-mulheres-prestem-servico-militar-e-institui-cota-de-30-das-vagas-para-elas/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

Agência Senado. Mulheres poderão ter acesso a todos os cargos de oficiais da Marinha. Autor: Sergio Vieira. Publicado em 30 de novembro de 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/11/30/mulheres-poderao-ter-acesso-a-todos-os-cargos-de-oficiais-da-marinha>. Acesso em: 23 nov. 2023.

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo Feminino: Razão do Empreendimento**. [s.d.].

AMORIM, Ester **Gestão da Mudança Organizacional**. Coleção: Gestão da Produtividade e Qualidade, volume 6, 2005. Disponível em: <https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/>. Acesso em: 19 nov. 2023

ARECO, Jessika Laiane; CUNICO, Eliana. **Liderança e motivação**. Encitec, [s.d.].

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Brasília: CAPES, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.370, de 12 de dezembro de 2016. Prevê a possibilidade de concessão de horário especial ao servidor público com deficiência, ou que possua dependente nesta condição, a fim de atender às necessidades de tratamento e acompanhamento médico, sem necessidade de compensação de horários, mediante comprovação de junta médica oficial. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13370.htm. Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.109, de 25 de março de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2015/lei-13109-25-marco-2015-780397-publicacaooriginal-146523-pl.html>. Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cartilha de direitos da mulher trabalhadora**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2023/junho/mte-lanca-cartilha-com-orientacoes-sobre-direitos-da-mulher-trabalhadora/cartilha.direitosdamulhertrabalhadora.mte.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 62.860, de 18 de junho de 1968. Estabelece a Estrutura Básica da Organização do Ministério da Marinha. Brasília, DF, 1968. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62860impressao.htm. Acesso em: 19 nov. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 88.545, de 26 de setembro de 1983. Aprova o Regulamento Disciplinar para a Marinha e dá outras providências. Brasília, DF, 1983. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/atos/decretos/1983/d88545.html. Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 60.521, de 31 de março de 1967. Estabelece a Estrutura Básica da Organização do Ministério da Aeronáutica. Brasília, DF, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D60521.htmimpressao.htm. Acesso em: 19 nov. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 93.188, de 29 de agosto de 1986. Dispõe sobre a Organização Básica do Ministério do Exército e dá outras providências. Brasília, DF, 1986. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d93188.htm. Acesso em: 19 nov. 2023.

CAMPOS, Claudinei José Gomes; SAIDE, Maria Giovana Borges. **Amostragem em investigações qualitativas**: conceitos e aplicações ao campo da saúde, 2022.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos**: Ferramentas para Racionalizar as Rotinas de Trabalho e a Estrutura Organizacional da Empresa. São Paulo: Saraiva, 2017.

CORRÊA, João Paulo de Carvalho. **O Cerimonial Militar conduzido pela Secretaria-Geral do Exército e sua influência na cultura organizacional do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) - Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador, 2019

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v. 10, n. 18, 1998.

DIAS, Reinaldo **Cultura Organizacional**: Construção, Consolidação e Mudança. Editora Atlas, 2013.

DESAFIO. In Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/desafio/> Acesso em: 03 jun. 2024.

FRANCISCO, R. P. **Metodologia de gestão de mudanças para apoiar a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FRANÇA, S. L. B.; QUELHAS, O. L. G. **Modelo organizacional para a gestão de mudanças em organizações**. Em Anais do XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

FREIRE, João. **Instituições Militares, Poder Político e Sociedade**. Nação e Defesa, n.º 123 - 4.ª Série, p.135-174, 2009.

IBRAHIM, Reginaldo Escobar. **Clima e Cultura Organizacional no Ambiente da Marinha do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2019.

INTEGRAÇÃO. In: DICIO – Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/integracao/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

KURZAWA, Luciane Lima Peres. **O Papel da Mulher na Gestão Pública**. [S.l.], Analista Contábil /AGE/SERc, [s.d.].

LOMBARDI, Maria Rosa; BRUSCHINI, Cristina; MERCADO, Cristiano M. **As Mulheres na Forças Armadas brasileira: a Marinha do Brasil 1980 - 2008**. São Paulo: FCC/DPE, 2009.

LOURENÇO, Luana. Dilma sanciona lei que estende licença-maternidade de seis meses às militares. Agência Brasil, 2015. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/dilma-sanciona-lei-que-estende-licenca-maternidade-de-seis-meses-militares>. Acesso em: 23 nov. 2023

Marinha do Brasil. Cartilha Assédio Sexual e Importunação: assunto de todos. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/sasm/sites/www.marinha.mil.br.sasm/files/cartilhas_pdf/Cartilha_Assedio.pdf. Acesso em: 3 jul. 2024.

Marinha do Brasil. Missão e Visão de Futuro da Marinha. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro-da-marinha>. Acesso em: 22 set. 2013.

MENDONÇA, Vanessa. Marinha inicia primeira turma com mulheres no Curso de Formação de Fuzileiros Navais. Agência Marinha de Notícias, Rio de Janeiro, RJ, 2024. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/agenciadenoticias/marinha-inicia-primeira-turma-com-mulheres-curso-formacao-fuzileiros-navais>. Acesso em: 4 jul. 2024.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão Feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas**. Ágora: Revista de Divulgação Científica, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

PADILHA, Luiz. Presidenta Dilma promove primeira oficial-general das Forças Armadas. 2012. Disponível em: <https://www.defesaaereanaval.com.br/aviacao/presidenta-dilma-promove-primeira-oficial-general-das-forcas-armadas>. Acesso em: 23 nov. 2023

PEREIRA, Maria Cecília. **Tecnologia da informação, cultura e poder na Polícia Militar**: uma análise interpretativa, 2006.

PINTO, Werusca Marques Virote de Sousa; ANDRADE, Regina Glória Nunes. **Conversando com a cultura militar a partir da teoria ator rede (TAR)**. Rev. Psicol. Saúde, Campo Grande , v. 7, n. 2, p. 108-114, 2015 .

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 27, n. 1, p. 320-325, 1993.

REZENDE, Frederico Pifano de; FREITAS, Flávio Ozorio de; SILVA, Elizângela Aparecida Toledo de Oliveira. **Cultura organizacional e resistência a mudança**. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SANTOS, Carlos Alexandre Geovanini dos. **Emprego do Poder Militar na Atualidade e Cultura Organizacional das Instituições Militares – Reflexões**. ECEME IXSEGeT, 2012.

SOUZA, Bruno Carvalho Castro. **Gestão da mudança e inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 14, n. 19, 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Costant. **Projeto de Pesquisa em Administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZAGO, Celia Cristina. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013. Disponível em: <https://revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1>. Acesso em: 29 maio 2024.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional**: uma revisão de literatura, 2008.

ZOCH, J. M.; SILVA, B. G.. **Organização militar e seus gestores**: a necessidade de uma reformulação sobre pensamento organizacional. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.1, p.343-351, 2021.

APÊNDICES

Apêndice A – Perguntas das Entrevistas

1. Em qual ano você ingressou na Marinha?
2. Qual seu posto atualmente?
3. Qual a sua lembrança quando você ingressou na Marinha?
4. Como era o comportamento dos homens em relação às mulheres na época?
5. Por ser mulher, quais foram os principais desafios da época?
6. Quais os principais desafios de hoje que você acredita que as mulheres precisam enfrentar ao ingressarem na Marinha?
7. Você sente que houve mudanças na cultura da Marinha para maior aceitação e respeito com as mulheres?
8. De que forma essas mudanças influenciaram para tornar o ambiente mais inclusivo para as mulheres?
9. Como a Marinha tem promovido à liderança e emponderamento feminino ao longo do tempo?
10. As mulheres têm sido respeitadas quando assumem altos postos?
11. Qual impacto você percebe no emocional quando não há a integração feminina?
12. Quais são as oportunidades de crescimento oferecidas para as mulheres na carreira? Há programas ou iniciativas para desenvolver capacidades militares para as mulheres?
13. Como a mulher tem sido apoiada pela Marinha em suas questões pessoais, como: maternidade, licenças e flexibilidade no serviço?
14. Quais contribuições você acredita que a mulher traz para a Marinha e para as Forças Armadas?
15. Em sua opinião, como a Marinha pode continuar contribuindo para maior inclusão feminina nas Forças Armadas?
16. Por fim, como você vê a participação das mulheres na Marinha no futuro em termos de representatividade?