

Fissuras no teto de vidro! Uma análise a partir das mulheres em organizações militares

Luana Cavalcanti de Melo Ataíde¹

Ana Elisabeth de Brito Alves²

Ana Cláudia de Lima Aleixo³

Denise Clementino de Souza⁴

Resumo

O ingresso das mulheres no militarismo se caracteriza por uma mudança significativa nos paradigmas das instituições militares que foram construídas com bases na divisão de gêneros. Nas forças armadas, o efetivo feminino, embora em números singelos, tem desempenhado papéis fundamentais para o cumprimento da missão e o decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, que dispõe sobre o serviço militar inicial feminino, traz à tona avanços e a importância da participação de mulheres desempenhando funções em diferentes áreas e níveis hierárquicos no militarismo. É notório que o cenário de atuação das mulheres nas forças armadas tem apresentado avanços, embora ainda se faça necessário adaptações em relação à cultura organizacional, predominantemente masculina, para que de fato e de direito as mulheres sejam incorporadas às instituições militares. Este estudo tem caráter descritivo, natureza qualitativa e busca entender, a visão que a mulher militar possui de sua atuação, seu papel social e seu espaço nas organizações militarismo no ano de 2024. Através desta perspectiva será possível analisar as dinâmicas desenvolvidas por mulheres que atuam nas forças armadas em Pernambuco por meio do recorte de gênero. A pesquisa foi realizada com mulheres militares da Força Aérea Brasileira, em uma das organizações situadas em Pernambuco e apresentou como principal resultado a visão de melhorias da participação das mulheres nas carreiras militares, caracterizando o processo de fissuras no teto de vidro do militarismo.

Palavras-chave: Estudos organizacionais; Gestão Pública; Gênero; Militarismo.

1. Introdução

O estudo sobre as desigualdades de gênero no mercado de trabalho vem sendo tema de pesquisas relevantes nos últimos anos e em 2025 haverá um marco para o mercado de trabalho das mulheres brasileiras. A partir do decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, que dispõe sobre o serviço militar inicial feminino, o Brasil passará a ter o recrutamento, a incorporação e a prestação do serviço militar inicial por mulheres voluntárias no âmbito das Forças Armadas (BRASIL, 2024).

Até então, o alistamento militar era restrito ao público masculino, mas em 2025 estará disponível de forma voluntária para as mulheres a partir de 18 anos. Trata-se de um momento

¹ Mestranda da Universidade Federal de Pernambuco; Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo.; Recife, Pernambuco, Brasil; luana.ataide@ufpe.br.

² Mestranda da Universidade Federal de Pernambuco; Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo.; Recife, Pernambuco, Brasil; anaelisabeth@ufpe.br.

³ Mestranda da Universidade Federal de Pernambuco; Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo.; Recife, Pernambuco, Brasil; analima0608@gmail.com.

⁴ Professora Doutora da Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo; e Programa de Pós-graduação em Hotelaria e Turismo; Caruaru/Recife, Pernambuco, Brasil; denise.csouza@ufpe.br

revolucionário, sendo destaque na perspectiva de possibilidade de atuação profissional para as mulheres, em especial por se tratar de um ambiente militar estabelecido com pilares de práticas embasadas na perspectiva estritamente masculina.

Segundo Nóbrega e Sampaio (2022), a porcentagem de mulheres no efetivo total de cada Força Armada é a seguinte: 12,7% na Marinha do Brasil, 19,7% na Força Aérea Brasileira e 6,4% no Exército Brasileiro. Nesse contexto as mulheres que constroem hoje suas carreiras nas instituições militares, constroem história, atuando e demonstrando que são aptas a exercer o serviço militar, dentro das legislações vigentes.

Apesar de observarmos a crescente inserção feminina nas forças armadas, ser mulher militar se apresenta como um tema sensível dentro e fora das organizações militares. Traços históricos e culturais que perpassam por questões de gênero em ambientes militares, estão amplamente associados ao gênero masculino, fazendo com que exista a divisão sexual do trabalho, que segundo Hirata e Kergoat (2007), é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Neste cenário, os estudos de gênero e cultura são importantes para o entendimento das barreiras de assimilação das mulheres nas trincheiras do militarismo, ao promoverem discussões sobre as construções identitárias das pessoas na sociedade e as implicações desses processos no trabalho militar (Demers, 2012).

Diferentemente do contexto de publicação em língua inglesa, que tem crescido ao longo dos últimos 10 anos, em território brasileiro o tema ainda não é devidamente explorado, justamente no momento em que tais questões deveriam ser examinadas à lupa, na década de maior avanço feminino nas forças armadas brasileiras, as quais, segundo o Ministério da Defesa, contam atualmente com 33.690 mulheres (Nóbrega & Oliveira, 2021).

Corroborando com as lutas e avanços dos estudos que tratam das mulheres militares, a Agenda 2030, em seu 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) tem como meta o alcance da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas. Desta forma, a Agenda 2030 reafirma princípios internacionais relativos aos direitos das mulheres.

Monte (2020) conclui que os estudos sobre as mulheres nas forças armadas são escassos. Nesta perspectiva de avanços da atuação da mulher militar a partir do ano de 2025, este estudo busca entender, a visão que a mulher militar possui de sua atuação, seu papel social e seu espaço nas organizações militarismo no ano de 2024, e desta forma será possível analisar as dinâmicas

desenvolvidas por mulheres que atuam nas forças armadas em Pernambuco por meio do recorte de gênero.

2. A mulher e o fenômeno do teto de vidro no militarismo

Um dos espaços onde o acesso democrático das mulheres se deu de forma mais tardia, e ainda incompleta, é o meio militar (Carreiras, 2006). O ingresso de mulheres nas Forças Armadas brasileiras teve seu início no ano de 1980 na Marinha. Já em 1996, mulheres foram aceitas no Instituto Militar de Engenharia do Exército, e em 1997, as primeiras turmas femininas iniciaram os estudos na Academia da Força Aérea bem como no Exército (Lombardi, 2009). As questões de gênero são as mudanças mais perceptíveis nas instituições militares tradicionais, pois perpassam por antigas ideias de distinções entre os sexos opostos. Desta forma os debates não tratam apenas da incorporação de mulheres nas forças armadas, mas das missões que o(a) militar deve cumprir e, portanto, do que a sociedade espera deles(as), mas sim, da imagem que a sociedade imagina quando pensa em soldado/militar. (Donadio, 2018).

Quando aproximamos a análise para a atuação profissional na perspectiva das mulheres militares, ainda nos encontramos com a divisão sexual do trabalho, sendo entendida como a forma de divisão do trabalho que decorre das relações sociais entre os sexos. O militarismo como instituição, historicamente formada, ainda possui traços da designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva. Como consequência, os homens se apropriam de funções com maior valor social adicionado, enquanto às mulheres se designa as atividades de cuidado (Hirata; Kergoat, 2007).

Cabe observar que no Brasil em consoante com a tendência internacional, a inserção das mulheres no militarismo, não ocorreu de forma igualitária, uma vez que as mulheres foram admitidas para quadros segregados, limitados quanto à progressão hierárquica, e para cargos específicos, geralmente visando o desempenho de funções de cuidado aos militares e de suporte à organização (Almeida, 2015; Neumann & Pagliari, 2021). No ano de 2020, as mulheres compunham apenas 8,88% do efetivo total das Forças Armadas brasileiras – um crescimento de quase 100% ao longo da década, considerando o índice de 4,89% em 2009 (Neumann & Pagliari, 2021), contudo se observado de forma absoluta esse número demonstra a fragilidade da participação destas mulheres nas instituições militares.

Contudo o ano de 2025, terá como característica um marco histórico nos avanços relacionados às mulheres nas forças armadas. A partir da implementação do decreto decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, que dispõe sobre o serviço militar inicial feminino, algumas das lutas e anseios das mulheres serão atendidas, uma vez que se descontrói a ideia do serviço militar estar atrelado necessariamente ao gênero masculino, e conseqüentemente se iniciará a desconstrução histórica completa da divisão de trabalho social entre os papéis de gênero no militarismo.

Os dados apresentados em pesquisas demonstram diversos avanços obtidos pelas mulheres nas últimas décadas no que se refere a avanços nas organizações e em cargos de liderança. Nada obstante, estes avanços trazem as fissuras nas barreiras enfrentadas por estas mulheres na atualidade. Dentre todas as barreiras que as mulheres vivem relacionadas a questões de gênero no mercado de trabalho, em pleno século XXI ainda se encontramos a segregação hierárquica, conhecida como teoria do teto de vidro ou glass ceiling em inglês.

O “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, principalmente, estrangeira, é uma metáfora usada para denominar as barreiras organizacionais invisíveis que as mulheres devem transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas. Àquelas que conseguem tal feito, contudo, ocupam postos menos estratégicos como recursos humanos e administração, sendo excluídas das direções de desenvolvimento de produtos e finanças. Essa exclusão das mulheres de altos cargos em áreas de maior importância dentro da companhia é conhecida como “paredes de vidro” (Cappellin, 2010).

O conceito “teto de vidro” surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1980, evidenciado por Katherine Lawrence, que descreveu de maneira simbólica a presença de barreiras discriminatórias invisíveis, mas bastante forte para bloquear o avanço da mulher a níveis hierárquicos mais elevados (CALIL, 2005), acontece frequentemente nas organizações de forma sutil e disfarçada, mas é muito forte e impede as mulheres de progredir na hierarquia de gestão e liderança (Dollija & Collaku, 2013; Rincón et al., 2017). A teoria do teto de vidro é caracterizada pela redução na velocidade de ascensão na carreira das mulheres, desta forma tem-se a baixa participação de mulheres nos cargos de comando das organizações, nas esferas do poder e das remunerações. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra por Domicílio (Pnad) de 2023, os homens ainda dominam os cargos de “Direção e Gerência” das organizações e são a maioria dos “Membros das Forças Armadas” (Brasil, 2024).

Carneiro (2018) condensa uma série histórica de estudos sobre o tema, identificando e expondo os principais fatores que compõem o teto de vidro, dentre eles: preconceito e

estereótipos de gênero; discriminação; demografia da direção e diversidade; responsabilidades familiares e domésticas; equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; baixa autoconfiança feminina; estrutura e cultura organizacional; não flexibilização; estilos de liderança; ausência de respeito apoio e autoridade; ausência de políticas empresariais de inclusão.

Quando conjeturamos o conceito glass ceiling para o militarismo e em específico para Força Aérea Brasileira, os dados práticos são evidências que o teto de vidro já com fissuras significativas em sua estrutura, e que barreiras invisíveis estão em processo de extinção. Como evidência material, no ano de 2023, a primeira mulher foi promovida ao Generalato, sendo a primeira oficial-general de três estrelas da história. A Major-Brigadeiro Carla Lyrio Martins é uma pioneira na FAB, pois faz parte da primeira turma mista do Quadro de Oficiais Médicos da FAB, em março de 1990; foi a primeira mulher a comandar uma Organização Militar na FAB, e em 2015, recebeu o comando da Casa Gerontológica Brigadeiro Eduardo Gomes (CGABEG), no Rio de Janeiro, desta forma, observamos que a progressão na carreira das mulheres não acompanhou a dos homens (Dollija & Collaku, 2013) mas a maior representação feminina nos níveis mais altos vai fortalecer o desempenho da organização (Mauchi et al., 2020).

A implementação do decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, pelo Governo Federal do Brasil, que instituiu sobre o serviço militar inicial feminino, que até este momento, era restrito aos homens, seja por convocação obrigatória ou de forma voluntária, realiza o que podemos chamar de fissuras por completo do teto de vidro para as mulheres militares. Alinhando-se com tendências internacionais de ampliar a participação feminina em todas as esferas militares, o Governo Federal apresenta um avanço político significativo na promoção da igualdade de gênero nas Forças Armadas brasileiras. A partir do ano de 2025, de fato e de direito as forças armadas terão em todos os seus postos o gênero feminino atuando.

Portanto, o decreto nº 12.154 representa não apenas um marco na garantia dos direitos das mulheres, mas também é um exemplo de como as lutas das mulheres e a atuação pública podem se adaptar e responder de forma mais humana e inclusiva aos desafios do mundo contemporâneo, colocando em foco as necessidades e direitos das mulheres, em um momento em que as instituições são cobradas para adotarem uma abordagem empática e transparentes.

3. Discussão do método

Este estudo tem caráter descritivo e natureza qualitativa, pois corresponde a um espaço mais profundo das relações, que reflete o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (Minayo, 2002).

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais. Na busca de explorar, de entender e explicar os sentidos que os indivíduos ou grupos conferem a um problema social humano diante da descrição das características desse fenômeno analisado, estabelecendo relações diante das variáveis propostas (Creswell, 2010).

Compreende-se o lócus de pesquisa como sendo o ano de 2024, na perspectiva das características e dos avanços das militares do sexo feminino da Força Aérea Brasileira. A organização militar onde foi realizada a pesquisa está localizada em Recife, no Estado de Pernambuco. Nesta organização militar, o efetivo total é de aproximadamente 440 entre militares e servidores civis, sendo 13% de mulheres.

Para a seleção dos sujeitos de pesquisa, foi considerado o referencial teórico escolhido e os objetivos estabelecidos, tendo como respondentes, as mulheres militares, pertencentes ao efetivo da Força Aérea Brasileira, para que relatem suas experiências, perspectivas e características durante a vida militar. Foram encaminhadas 15 solicitações de participação na pesquisa, sendo 9 atendidas. Número suficiente para compor o estudo, cujos perfis são apresentados no Quadro 1.

Tabela 01 - Perfil das entrevistadas

Respondente	Posto	Graduação
FA-1	Graduada	Suboficial
FA-2	Oficial	2º Tenente
FA-3	Graduada	3º Sargento
FA-4	Graduada	2º Sargento
FA-5	Oficial	2º Tenente
FA-6	Oficial	Capitão
FA-7	Graduada	3º Sargento
FA-8	Oficial	Coronel
FA-9	Oficial	2º Tenente

Fonte: Autores do artigo (2024).

A coleta de evidências foi realizada por meio das técnicas de entrevista semiestruturada e o roteiro das entrevistas foi estruturado em quatro perspectivas: o perfil das entrevistadas; a rotina da mulher militar; como as mulheres atuam num ambiente de trabalho caracterizado por atividades

masculinas; e questões de gênero. As entrevistas foram realizadas por meio de formulários com perguntas abertas, enviados via aplicativo de mensagens e correios eletrônicos. Foram entrevistadas nove mulheres militares, do efetivo de uma organização militar da Força Aérea Brasileira de Pernambuco que autorizaram previamente a utilização de seus relatos e foram informadas dos objetivos da pesquisa. No que diz respeito às limitações da coleta dos dados para o estudo, pode-se relatar a pouca disponibilidade de tempo das entrevistadas. Contudo, esse aspecto não inviabilizou a qualidade da realização da pesquisa.

A apreciação dos achados transcorreu mediante a técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2000), que aborda os dados através de procedimentos sistemáticos. Assim, a análise de conteúdo realizada foi a temática, construída a partir de categorias a priori de acordo com as subdivisões descritas no roteiro de entrevistas abordadas durante as interações com as participantes. Examinou-se, assim, o conteúdo das mensagens para além do significado imediato com o intuito de desenvolver a compreensão das falas obtidas nas entrevistas (Schiavini, 2018), investigando os significados da concepção das entrevistadas com suas rotinas de trabalho e em como as questões de gênero interferem nesses processos.

4. Resultados e discussão

Essa seção apresenta o perfil, a trajetória profissional e outros aspectos do trabalho das entrevistadas; em seguida, discutem-se aspectos da vida militar; e, por fim, a discussão acontece no âmbito do “ser mulher” em carreiras militares a partir das relações de gênero, da divisão sexual do trabalho e do conceito do teto de vidro.

4.1 Perfil social das mulheres militares

As nove entrevistadas possuem idade entre 24 e 47 anos, com diferentes estados civis: cinco casadas, uma solteira, uma união estável e duas divorciadas. Quanto à escolaridade todas possuem curso superior, corroborando a literatura quando aponta que o nível de escolaridade das mulheres cresceu uma vez que no século XXI, elas alcançam mais anos de escolaridade que a população masculina (Melo; Tomé, 2018). No militarismo, estes dados se tornam ainda mais presentes, uma vez que o aumento de escolaridade torna as mulheres ainda mais capazes e isso valida o senso de pertencimento.

Sete entrevistadas têm filhos; uma delas têm filhos com idade acima de 18 e todas as demais são menores de idade; duas mencionaram não ter filhos. Dentre as que são mães, foi enfatizado o

desafio para conciliar a vida militar com o cuidado com os(as) filhos(as), em virtude das características peculiares do militarismo e em consonância com o que apontam Hirata e Kergoat (2007), fato este descrito nas falas das entrevistadas:

“Tentando sempre cumprir as demandas no horário do trabalho previsto, para ter as demais horas do dia disponíveis para minha família”. FA-5

“Tem que ter muita organização para que as demandas de ambas as partes sejam supridas, conforme planejado. Nem sempre as coisas fluem da forma que imaginamos, então é imprescindível uma rede de apoio para dar um suporte necessário, quando, por exemplo, estou de serviço, ou em alguma outra missão que depende mais da minha energia e de meu tempo. Outro ponto também importante que facilita essa administração é a questão da rotina. Se os filhos, por exemplo, já têm uma rotina pré-definida no dia, se no trabalho, já são sinalizadas as prioridades diárias, as demandas que existem irão fluir com mais naturalidade. Mas não é fácil administrar tudo isso, na verdade é um desafio e um aprendizado diário, pois quando estamos lidando com pessoas, são muitas variáveis envolvidas que dependem também da forma como administramos nosso tempo e nossas emoções”. FA-7

“Tenho uma funcionária que me ajuda. Costumo sempre planejar a semana tanto do trabalho como familiar.” FA-4

“Me considero uma pessoa organizada e, apesar de não ter sido fácil a rotina de equilibrar carreira e filhos, pude me dedicar aos dois e estive presente, tanto quanto possível, na vida deles. E também tive total apoio do meu marido nos períodos de ausência, como por exemplo no período de retorno ao trabalho, após a licença maternidade, que era de 4 meses, quando eu realizava a coleta de leite durante o plantão noturno e armazenava pra que ele desse aos nossos filhos quando eu estivesse no trabalho.” FA-1

Segundo Silva (2008), a mulher que decide casar e/ou ser mãe, de forma geral, acaba assumindo dupla ou até tripla jornada de trabalho: tomar conta da casa, dos(as) filhos(as) e, ainda, ter um trabalho remunerado para sustentar a família.

4.2 Rotina da mulher militar

Distinções de gênero permeiam diversas esferas da vida das brasileiras, desde a infância até na sua atuação no mercado de trabalho, e como exemplificado nas falas, no campo financeiro não é exceção. A independência financeira das mulheres é um tema relevante, mas ainda há desafios a serem enfrentados. Neste sentido, entendemos que o trabalho militar, representa, para muitas mulheres, uma realização pessoal, principalmente devido à conquista da independência e da valorização pessoal que proporciona (Barbosa & Rocha-Coutinho, 2012; Bruschini & Puppini, 2004; Mota-Santos & Carvalho Neto, 2017; Santos Coutinho & Menandro, 2015).

As militares entrevistadas apresentaram em suas falas os motivos da escolha pela vida militar, sendo caracterizado pela busca da estabilidade financeira.

“Um sonho de infância. Meus primos eram militares e influenciaram de alguma forma” FA-7

“Estabilidade financeira” FA-2

“Estabilidade financeira, garantia de emprego e influência da minha mãe.” FA-3

“Busca por estabilidade financeira e melhoria nas condições de trabalho, já não aguentava mais a vida de metas no comércio” FA-9

“Entrei na FAB com 19 anos e hoje tenho 28 anos de carreira. A FAB foi meu primeiro emprego após realizar o concurso em 1996, quando terminei o curso técnico de enfermagem pela Cruz Vermelha Brasileira (CVB).” FA-1

“Comecei a trabalhar com 16 anos dando aulas de reforço para ajudar em casa, junto a isso fazia faculdade de engenharia e comecei a prestar os concursos militares, passei na AFA em 2018 e entrei em 2019.” FA-2

“Tenho 18 anos de carreira militar. Cursei ensino técnico com a intenção de conseguir logo um emprego. Após não ter me identificado, optei pelo magistério e no meio da faculdade, conheci o concurso de Sargento da FAB é influenciada pela minha mãe, com a intenção de que eu tivesse um emprego fixo e estabilidade, tranquei a faculdade e fiz o concurso. Após formada na EEAR, finalizei a faculdade.” FA-3

“Comecei a trabalhar na área comercial, passei pouco tempo, pois a área não me interessava. Entrei para área administrativa como assistente adm e fui galgando outros cargos na área, como analista, supervisora, coordenadora em empresas de médio e grande porte, até chegar ao serviço militar.” FA-5

Quando falamos de avanços de atuação das mulheres, os dados apresentados são positivos e as falas das entrevistas corroboram com esta constatação, onde as forças armadas estão trabalhando para equilibrar as questões de gêneros na atuação militar. Contudo isso não impede que ainda exista sentimentos controversos das militares sobre aceitação e discriminação de gênero nas atividades militares. As falas das entrevistadas relatam estes aspectos e pode-se perceber a controversas características do momento transitório do período.

“A mulher vem alcançando especialidades e postos que não existiam para o corpo feminino na época que entrei na FAB. Hoje temos as primeiras oficiais gerais e mulheres que se formaram fuzileiras navais. É gratificante ver as mulheres conquistando espaços antes exclusivamente masculinos e mostrando que também são capazes de estarem lá.” FA-1

“Hoje há mais mulheres nas fileiras, atuando em mais e diferentes quadros/especialidades. Há maior aceitação e melhor infraestrutura.” FA-8

“Percebo que existe ainda discriminação, por ser um ambiente majoritariamente ocupado por pessoas do sexo masculino. No entanto, acredito que as coisas tendem a melhorar, mas a longo prazo, tendo em vista que essa problemática envolve aspectos culturais que foram enraizados há anos. Espera-se que, com políticas públicas bem definidas, a situação possa ser revertida de forma mais célere.” FA-7

“Percebo nas atitudes diárias que a discriminação ainda está incutida na cultura dos homens militares, porém hoje em dia, ela é velada. Não se pode mais ter atitudes que antes eram comuns. Porém entendo que isso se torna um problema ainda maior para as mulheres, em virtude de termos que fingir que acreditamos que aquilo não existe.” FA-9

“As mulheres ainda sofrem discriminação e precisam se impor muito mais que os homens nesse meio.”

Embora as mulheres enfrentem barreiras visíveis e invisíveis na sua atuação como militar, é possível perceber que elas estão realizadas desenvolvendo suas atividades. Todas as participantes desta pesquisa retratam em sua fala a realização profissional, a capacidade e a essencialidade de realizar o serviço militar, sendo o trabalho uma das maiores conquistas das mulheres e lhes trouxe ganhos históricos (Andrade et al., 2013; Santos Coutinho & Menandro, 2015).

“Sinto-me realizada fazendo o que eu faço. Sinto-me, ainda, útil no papel que exerço no meu dia a dia, apesar dos desafios. Além disso, enxergo a importância do trabalho que exerço e o quanto posso ser útil aos meus pares e a sociedade, então essa é minha motivação diária.”FA-7

“Somos essenciais, principalmente na área administrativa. Acredito que consigo fazer um bom trabalho apesar das dificuldades.”

“Sinto uma conquista em meio ao ambiente tão machista”

“Ainda precisa de mais atenção e respeito. Principalmente em relação ao assédio. Tenho atuação Dinâmica e ativa.”

“Somos plenamente capazes de realizar as mesmas atividades que os homens. As mulheres ainda sofrem discriminação e precisam se impor muito mais que os homens nesse meio.”

4.3 Mulheres militares: O ambiente de trabalho e Questões de gênero

A Constituição de 1988 assegurar a igualdade de gênero e embora já seja perceptivo o avanço das mulheres nas forças armadas no que se refere a possibilidade de ascensão profissional, o conceito do teto de vidro que ainda permeia o meio militar, sendo caracterizado por barreiras estruturais em processo de desconstrução. Quando perguntadas se as forças armadas estão preparadas para o alistamento militar feminino que será iniciado em 2025, as respostas são quase que unanimidade que a Força Aérea Brasileira não está preparada. Nos relatos é possível perceber que serão necessárias adaptações, quer seja nas estruturas físicas e organizacionais ou no ambiente cultural, mas as falas retratam a importância e necessidade de ser iniciado o processo, mesmo que de forma não completa.

“Não.” FA-5

“Infelizmente não.” FA-3

“Infelizmente não estão preparadas, mas se faz necessário que seja iniciado.” FA-9

“Não, acredito que antes de começar a receber pessoas é preciso fazer uma análise da estrutura física e organizacional e fazer as mudanças necessárias.” FA-2

“Com certeza não.” FA-4

“Acredito que não seja o ambiente mais apropriado, por se tratar de uma situação pioneira, no entanto, à medida que as coisas forem evoluindo, as brechas serão fechadas e essa adaptação vai ocorrer, com o passar dos anos, de forma mais natural.” FA-7

4.4 Principais avanços das mulheres militares

Dados gerais, apresentam as militares da FAB, como maior número em atividade nas forças armadas. Fatores como nível de escolaridade e possibilidades de acesso, são demonstrados como preponderantes para a realização deste avanço. No século XXI, elas alcançam mais anos de escolaridade que a população masculina (Melo; Tomé, 2018). Nas falas das entrevistadas, dados apresentados em pesquisas se tornam realidade:

“O maior avanço é o ingresso das mulheres em mais quadros e especialidades.” FA-9

“A questão de as mulheres serem inseridas em espaços exclusivamente masculinos, como em algumas especialidades, postos e cargos de chefia, participando cada vez mais em missões e realizando cursos de capacitação é um avanço observado. Temos alguns espaços adaptados também, como a sala de amamentação inaugurada em Brasília.” FA-1

Desta forma elas estão qualificadas para o trabalho militar, atendendo seus pré-requisitos, com qualificação e habilidades até então restritas ao sexo masculino.

“inserção da mulher militar em ambientes majoritariamente ocupados por homens, como por exemplo, na área de gestão e cargos de comando. Além

disso, diferentemente do que acontecia em épocas passadas, as mulheres hoje podem escolher exercer tanto cargos na área de saúde, administrativa, como também em áreas de combate.” FA-7

“Algumas unidades dispõem de salas de amamentação para dar suporte as lactantes. FA-3

“Acredito que hoje as pessoas aceitam mais do que antigamente, na primeira turma de mulheres que entraram na AFA por exemplo existiam mais dificuldades.” FA-2

4.5 Desafios para as mulheres militares

A igualdade de gênero é o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização das Nações Unidas (ONU), sendo apresentado como um fator determinante para o alcance de uma sociedade mais justa e inclusiva. Embora os avanços das mulheres na carreira militar sejam perceptíveis, ainda há muito o que se construir. Nas entrevistas, é possível identificar traços de barreiras fisiológicas, de gêneros e sociais, que persistem em resistir as fissuras no teto de vidro obtidas pelas militares.

Não podemos ignorar que de forma silenciosa a divisão sexual do trabalho se apresenta para as mulheres militares, uma vez que a imagem feminina vinculada aos afazeres domésticos e ao cuidado dos filhos, ainda permanecem intrínseca na cultura em geral e são retratadas nas falas, fazendo com que persistam uma dupla jornada de trabalho.

“limitações fisiológicas, discriminação, questionamentos em relação a operações específicas nas áreas de comando e de combate. FA-7

“As dificuldades seriam a rotina diferenciada da mulher militar quando se torna mãe, mas com sabedoria acredito que a mulher consegue, dentro da sua realidade, se adaptar aos desafios, pois precisa compreender que a carreira militar tem peculiaridades que a carreira civil não tem, afinal trabalhamos dentro de cada especialidade em prol da segurança e defesa do país.” FA-1

“igualdade salarial, cargos iguais; Igualdade de gêneros; pressão para ser exemplar. FA-5

“As unidades militares precisam adequar seus espaços físicos para receber essas mulheres (banheiros e alojamento).” FA-3

5. Considerações finais

As mulheres brasileiras já estão presentes em todos os postos de trabalho das Forças Armadas e, na Força Aérea Brasileira, já atuam no maior posto que é o generalato. Neste estudo, foram analisadas as dinâmicas de barreiras que embora fissuradas, ainda que invisíveis persistem em se apresentar para as rotinas das militares da Força Aérea Brasileira, por meio do recorte de gênero.

Observando essas mulheres que trabalham ativamente no ambiente das forças armadas, pode-se perceber como gerenciam e conciliam suas atividades laborais com as demais esferas de suas vidas. É possível identificar que as participantes da pesquisa possuem uma média de escolaridade superior à dos homens que atuam no militarismo, mesmo com a maioria desempenhando atividades domésticas paralelamente, circunstância que demonstra a superação e luta que as mulheres enfrentam no cotidiano ao longo de suas vidas.

As atividades laborais das militares se dão em sua maioria a partir dos 18 anos e tendo como objetivo principal a estabilidade financeira, já como motivos para seguir a carreira militar perpassam por sonhos de infância e influência de familiares. A sobrecarga oriunda da dupla jornada de trabalho, ainda está presente, mas as militares ressaltaram seu sentimento de realização e de conquista ao atuarem servindo ao País.

Quando falamos de políticas públicas, elas já são existentes, sendo muito recentes e incipientes aquelas voltadas à maior participação de mulheres nas Forças Armadas Brasileiras.

As militares das Forças Armadas Brasileiras, estão inseridas em uma instituição do Governo Federal, com políticas, práticas e serviços que possuem características extremamente modernas e inovadoras, contudo, desta forma a desconstrução das barreiras já possuem fissuras significativas, quando não, já estão quebradas. Como exemplo das fissuras temos o decreto [nº12154](#), os desenvolvimentos das próprias mulheres em questões de conhecimento científico diferenciado, assim como resultados significativos em participações de missões, e mudanças a nível cultural e estrutural na organização.

Essas percepções ressaltam a complexidade das vivências das mulheres no mercado de trabalho e a interseção entre questões de gênero, emprego, cultura e família. Enfrentar essas questões requer uma abordagem abrangente que reconheça e confronte os obstáculos sistêmicos que impedem

o pleno envolvimento das mulheres no mercado de trabalho, em especial nas forças armadas e que promovam uma distribuição mais justa das responsabilidades familiares.

O decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, do Governo Federal do Brasil, que instituiu sobre o serviço militar inicial feminino, alinhando-se com tendências internacionais de ampliação da participação feminina em todas as esferas militares, representa um avanço significativo na promoção da igualdade de gênero nas Forças Armadas brasileiras. Com esta política pública, pode-se entender que haverá um fim na segregação ocupacional por gênero uma vez que será possível a inserção de ambos os gêneros desde o nível de acesso inicial a carreira militar.

No que se refere as restrições sociais impostas as mulheres, no tocante ao seu papel materno, durante a pesquisa foi possível perceber que nas forças armadas e em especial na FAB, já existem políticas específicas para abarcar estes vários papéis sociais que as mulheres desempenham. Segundo relatos, foram implantadas salas de apoio as militares lactantes, assim como ajustes em escalas de serviços a fim de apoiar a permanência das mulheres em suas atividades laborais e aos mesmos tempos, propiciar sua atuação no seio familiar.

Como contribuição deste estudo, confirmamos as fissuras no teto de vidro das forças armadas mesmo que de forma modesta, é possível perceber um movimento na direção de soluções para as barreiras de gênero no mercado de trabalho militar, e a partir deste, tem-se a aceleração o processo histórico de conquista do espaço feminino nas organizações e sua ascensão nos postos de trabalho, o que garantirá ao Brasil uma sociedade mais justa e igualitária. Desta forma, a realização de pesquisas que abordem este tema precisa ser continuada podendo ter sua abordagem ampliada para as outras organizações militares das forças armadas tendo como fins a possibilidade de desenvolvimento de ferramentas de comparações, criação de insights e busca de soluções que possam vir a encerrar as barreiras que ainda atuam na divisão do trabalho na perspectiva de gêneros dentro das Forças Armadas.

Referências

ALMEIDA, V. H. (2015). Mulheres nas Forças Armadas brasileiras: Situação atual e perspectivas futuras. Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/22600>

ANDRADE, Juliana Oliveira. et al. O contexto do trabalho na visão de mulheres profissionais brasileiras. XXXVII Anpad –Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024 -Dispõe sobre o serviço militar inicial feminino. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12154.htm. Acessado em 23 set. 2024.

BRASIL. Mulheres no Mercado de Trabalho: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade.

Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade#:~:text=Segundo%20dados%20da%20Pesquisa%20Nacional,2022%20que%20obteve%2042.675.531>. Acessado em 28 set. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]

BARDIN, L. (2000). *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

CALIL, L. E. S. Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica frente à desigualdade fática. São Paulo: LTR, 2005.

CARNEIRO, L. B. Teto de Vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras (Dissertação Mestrado em Administração). Rio Grande: FURG, 2018.

CAPPELLIN, Paola. As Desigualdades Impertinentes: Telhado, Paredes ou Céu de Chumbo? Revista Gênero, v. 9, n. 1, p. 89-126, Niterói, 2010.

CRESWELL, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: ARTMED.

CARREIRAS, H. (2006). Gender and the military: Women in the armed forces of western democracies. Routledge.

DEMERS, Anne L. (2013). From Death to Life: Female Veterans, Identity Negotiation, and Reintegration Into Society. *Journal of Humanistic Psychology*, 53(4), 489-515. <https://doi.org/10.1177/0022167812472395>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; GIARDINA, M. D. Disciplining qualitative research. *International journal of qualitative studies in education*, v. 19, n. 6, p. 769-782, 2006.

DOLLJA, E. & Collaku, M. (2013). Women and glass ceiling in Albania, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(9), 720-726.

DONADIO, Marcela. A Gender Perspective within Armies: Missions and Internal Conformation. RESDAL. *Latin America Security and Defence Network*. Março de 2018.

HAMMAN, Eduarda; GIANNINI, Renata; PEREIRA, Pérola Abreu. Mulheres Brasileiras em Missões de Paz: a coragem em dados em relatos. Artigo Estratégico 44. Instituto Igarapé, dezembro de 2019. Disponível em: < https://igarape.org.br/wpcontent/uploads/2020/01/2019-12-23-AE44_mulheres-brasileiras-em-missoesonu.pdf>.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, [s. l.], v. 37, n. 132, 2007.

KOÇAK, Dilek R.; DEMIR, Sertif. Organizational culture and the Turkish Military. *Journal of Gazi Academic View*, [S.L.], v.13, n2 p.37-51, 2019.

LOMBARDI, M. R. As Mulheres na Forças Armadas brasileira: a Marinha do Brasil / Maria Rosa Lombardi; Cristina Bruschini; Cristiano M. Mercado. São Paulo: FCC/DPE, 2009

MAUCHI, J. T.; Lekhanya, L. M. & Dorasamy, N. (2020) Critical socio-cultural factors affecting performance of women in leadership positions in quasi-government organizations in Zimbabwe. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(3), 1-22

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. 192 p.

MINAYO M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.

MONTE, Ana Margarida L. *Género e o Exército Português: O Impacto da Socialização de Género nas Escolhas e Gestão de Carreira Militar das Mulheres Militares Portuguesas*. 2020. 142 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, 2020. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/111200/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_Sociologia_MargaridaMonte%5B44873%5D_entrega.pdf. Acessado em: 23 de set. de 2024.

NEUMANN, I. & Pagliari, G. C. (2021). A mulher militar no Brasil no século XXI: Uma análise com base nos sete indicadores propostos por Helena Carreiras (2006). *Revista Conjuntura Austral*, 12(59), 153-169. <https://doi.org/10.22456/2178-8839.113848>

NÓBREGA, Isabela; SAMPAIO, Bianca. A Força delas: a crescente participação feminina no Exército Brasileiro. Defesanet, 2022. Disponível em [defesanet.com.br/terrestre/noticia/4_3818/A-Forca-delas—a-crescenteparticipacao-feminina-no-Exercito-Brasileiro-/](http://defesanet.com.br/terrestre/noticia/4_3818/A-Forca-delas-a-crescenteparticipacao-feminina-no-Exercito-Brasileiro-/). Acesso em: 10 de junho de 2022.

NÓBREGA, Isabela & Oliveira, Viviane (2021). Ministério da Defesa conta com mais de 34 mil mulheres em seus quadros. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/defesa/noticia/39924/Ministerio-da-Defesa-counta-com-mais-de-34-mil-mulheres-em-seus-quadros/> Acesso: 30 out de 2024.

RINCÓN V., González M. & Barrero K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.

SANTOS COUTINHO, Sabrine Mantuan; MENANDRO, Paulo Rogério Meira. Representações sociais do ser mulher no contexto familiar: um estudo intergeracional. *Psicologia e Saber Social*, v. 4, n. 1, p. 52-71, 2015.

SCHIAVINI, J. M., & Garrido, I. (2018). Análise de Conteúdo, Discurso ou Conversa? Similaridades e Diferenças entre os Métodos de Análise Qualitativa. *Revista ADM.MADE*, 22(2), 01-12. <https://doi.org/10.21714/2237-51392018v22n2p001012>

SILVA, A.C.A. Na linha do metrô: um estudo dos sentidos do trabalho para as mulheres que atuam como ambulantes nas estações do metrô do Recife. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2008.

STAKE, R. The art of case study research. London: Sage Publications, 1995.

Resumen

El ingreso de las mujeres al militarismo se caracteriza por un cambio significativo en los paradigmas de las instituciones militares que se construyeron sobre la base de la división de género. En las fuerzas armadas, el personal femenino, aunque en números simples, ha jugado roles fundamentales en el cumplimiento de la misión y el decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024, que prevé el servicio militar inicial femenino, pone de relieve los avances y la importancia de la participación de mujeres desempeñando funciones en diferentes ámbitos y niveles jerárquicos en el militarismo. Es claro que el escenario del trabajo de las mujeres en las fuerzas armadas ha mostrado avances, aunque aún falta mucho por adaptarse en relación a la cultura organizacional, predominantemente masculina, para que las mujeres se incorporen real y legalmente a las instituciones militares. Este estudio tiene un carácter descriptivo, de carácter cualitativo y busca comprender la visión que las mujeres militares tienen sobre sus actividades, su rol social y su espacio en las organizaciones militaristas en el año 2024. A través de esta perspectiva será posible analizar las dinámicas desarrolladas por mujeres que actúan en las fuerzas armadas de Pernambuco a través del análisis de género. La investigación fue realizada con militares de la Fuerza Aérea Brasileña, en una de las organizaciones ubicadas en Pernambuco y presentó como principal resultado la visión de mejoras en la participación de las mujeres en las carreras militares, caracterizando el proceso de grietas en el techo de cristal del militarismo.

Palabras clave: Estudios organizacionales; Gestión Pública; Género; Militarismo.

Abstract

The entry of women into militarism is characterized by a significant change in the paradigms of military institutions that were built on the basis of gender division. In the armed forces, female personnel, although in simple numbers, have played fundamental roles in fulfilling the mission and decree nº 12,154, of August 27, 2024, which provides for female initial military service, brings to light advances and importance of the participation of women performing functions in different areas and hierarchical levels in militarism. It is clear that the scenario of women's work in the armed forces has shown progress, although adaptations are still necessary in relation to the organizational culture, which is predominantly male,

so that women can actually and legally be incorporated into military institutions. This study has a descriptive character, qualitative nature and seeks to understand the view that military women have of their activities, their social role and their space in militaristic organizations in the year 2024. Through this perspective it will be possible to analyze the dynamics developed by women who work in the armed forces in Pernambuco through gender analysis. The research was carried out with military women from the Brazilian Air Force, in one of the organizations located in Pernambuco and presented as its main result the vision of improvements in women's participation in military careers, characterizing the process of cracks in the glass ceiling of militarism

Keywords: Organizational studies; Public management; Gender; Militarism.