



Da esquerda para a direita: Norah O'Donnell, âncora e moderadora do telejornal *CBS Evening News*; Alte Esq Linda Fagan, Comandante da Guarda Costeira dos EUA; Ten Brig Jacqueline Van Ovost, da Força Aérea dos EUA, Comandante do Comando de Transporte dos EUA; Gen Ex Laura Richardson, do Exército dos EUA, Comandante do Comando Sul dos EUA; e Alte Esq Lisa Franchetti, da Marinha dos EUA, então Vice-Chefe de Operações Navais, participam de um painel de discussão pelo Mês da História da Mulher, no Memorial das Mulheres Militares do Cemitério Nacional de Arlington, Virginia, em 6 de março de 2023. (Foto: 3º Sgt John Wright, Força Aérea dos EUA)

Respostas ao preconceito e à discriminação de gênero em relação às oficiais mulheres

Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA
Allison Abbe, Ph.D.

Quatro oficiais-generais mulheres se reuniram este ano para comemorar o Mês da História da Mulher, representando as conquistas obtidas pelas mulheres no Exército, Marinha, Força Aérea e Guarda Costeira.¹ O evento foi intitulado “*Beyond Firsts*” (“Para além das primeiras”, em tradução livre) para destacar o progresso contínuo decorrente da inclusão das mulheres na Força Totalmente Voluntária (*all-volunteer force*, AVF) [NT—Forças Armadas totalmente compostas de voluntários]. O fim da exclusão das mulheres do combate, em 2015, foi um marco importante e, desde então, a representatividade das mulheres nos níveis básicos aumentou tanto entre praças quanto no corpo de oficiais. Atualmente, as mulheres representam 17,6% das forças da ativa e 23,2% dos tenentes do Exército dos EUA na ativa.² Esses números refletem o progresso gradual rumo às metas do Departamento de Defesa para a Estratégia sobre Mulheres, Paz e Segurança (*Strategy on Women, Peace, and Security*), para personificar “uma organização com diversidade, que permita a participação significativa das mulheres em todo o desenvolvimento, gestão e emprego da Força Conjunta.”³

A integração das mulheres nas funções de combate terrestre tem sido acompanhada por mudanças de políticas para acomodar uma maior diversidade de gênero e a evolução nos padrões das famílias. O Exército e as outras Forças implementaram programas de intervalos de carreira que permitem pausas por motivos de família, para cuidar de parentes ou por outros objetivos pessoais que os militares possam ter dificuldade para conciliar com o serviço ativo. Mais recentemente, a publicação em 2022 da Diretriz do Exército 2022-06, *Maternidade, Gravidez e Pós-parto* (*Army Directive 2022-06, Parenthood, Pregnancy, and Postpartum*), representa um passo importante no apoio à maternidade sem exigir interrupções no serviço.⁴ Em outras medidas de inclusão de gênero, os padrões atualizados de apresentação pessoal do Exército consideram mais o feedback das praças e oficiais mulheres.⁵

No entanto, as oficiais mulheres que atualmente servem já sofreram os impactos das políticas anteriores, menos inclusivas, em suas carreiras. As atuais oficiais superiores ingressaram no serviço militar antes do fim da exclusão das mulheres do combate, e muitas constituíram família antes que a Lei de Autorização de Defesa Nacional de 2019 (*2019 National Defense Authorization Act*) flexibilizasse algumas das restrições

nos cronogramas de carreira das oficiais — autorizando, por exemplo, um intervalo de até três anos.⁶ Como resultado, a pressão por ter de equilibrar família, desdobramentos e outras exigências profissionais teve consequências negativas. Reter essas oficiais é essencial para oferecer mentoria e modelos de liderança às oficiais subalternas e tornar as culturas organizacionais mais receptivas às mulheres. Reconhecendo anteriormente a importância das comandantes mulheres, o Exército implementou a política *leader first* para a integração de gênero nas especialidades de combate [a qual determina que uma unidade já conte com, no mínimo, uma terceiro-sargento ou superior antes do ingresso de praças mulheres].⁷ Outras especialidades profissionais não são diferentes. A promoção e o reconhecimento das comandantes mulheres servem como sinais necessários de um caminho para o sucesso na organização para as subalternas.

Depois de anos sem progressos, o Exército voltou a apresentar aumentos na representatividade das mulheres. Dos anos fiscais de 2004 a 2012, a representatividade das mulheres na ativa do Exército caiu de 15,3% para 13,6%, até retomar uma tendência de crescimento e alcançar novamente 15,3% no ano fiscal de 2019.⁸ Mantendo esses ganhos, as mulheres representavam 15,5% da ativa do Exército nos anos fiscais de 2020 e 2021.⁹ O corpo de oficiais apresentou aumentos mais

constantes, porém pequenos, na representatividade

A Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA, é

especialista em logística da ativa, servindo atualmente no comando de brigada da Defense Logistics Agency Europe and Africa, em Kaiserslautern, Alemanha. É bacharel em Justiça Penal pela Norwich University, mestre em Logística pela North Dakota State University e formou-se recentemente (2023) em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College. Serviu em inúmeras funções de sustentação tradicional e tática ao longo de sua carreira, incluindo uma missão da OTAN em Stavanger, Noruega.

Allison Abbe é professora de Estudos Organizacionais no U.S. Army War College. Anteriormente, atuou como gerente de programa e psicóloga pesquisadora em organizações de defesa e inteligência. Tem doutorado em Psicologia Social e da Personalidade pela University of California, Riverside. Seus trabalhos foram publicados nos periódicos *Parameters*, *Military Review*, *Joint Force Quarterly* e *Police Practice and Research*.



Comandante do 6º Batalhão de Engenharia de Brigada instrui as paraquedistas designadas para a 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, antes de um salto só de mulheres na Base Conjunta Elmendorf-Richardson, Alasca, em 7 de março de 2023. A operação aeroterrestre foi realizada em reconhecimento ao Mês da História da Mulher e marcou o primeiro salto realizado exclusivamente por mulheres na história da divisão. Todos os batalhões da 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, estavam representados no salto, bem como membros do Estado-Maior da Divisão. (Foto: Cb Patrick Sullivan, Força Aérea dos EUA)

das mulheres, de 16,7% das oficiais da ativa do Exército no ano fiscal de 2004 para 19,3% no ano fiscal de 2019.¹⁰

Como o nível de escolaridade das mulheres ultrapassou o dos homens nos últimos anos, elas continuarão a ser uma importante fonte de mão de obra para o Exército a fim de atender a seus requisitos de efetivo.¹¹ Infelizmente, as mulheres não ingressam nas Forças Armadas em proporções que se aproximam de sua representatividade na população estadunidense, muito menos de suas taxas de conclusão do ensino médio, para as praças, ou de obtenção de diploma de bacharel, para as oficiais. Por exemplo, em 2021, dentre os adultos de 25 anos ou mais com bacharelado, 53,1% eram mulheres, enquanto 46,9% eram homens.¹²

As mulheres também não permanecem por tanto tempo. Pesquisas anteriores do Government Accountability Office — GAO [equivalente estadunidense do Tribunal de Contas] demonstraram que as

militares mulheres têm probabilidade 28% maior de deixar o serviço militar do que seus colegas homens, embora as diferenças tenham diminuído nos últimos anos.¹³ Da mesma forma, a Pesquisa sobre Local de Trabalho e Relações de Gênero de 2021 (*2021 Workplace and Gender Relations Survey*) constatou que as oficiais mulheres relataram menor intenção de permanecer no serviço militar do que os oficiais homens, considerando que tenham a oportunidade: 50% das mulheres contra 58% dos homens entre os oficiais subalternos e intermediários e 67% das mulheres contra 72% dos homens entre os oficiais superiores pretendiam permanecer.¹⁴

Embora as mulheres tenham maior probabilidade de se afastar do serviço militar do que os homens, as taxas de promoção apresentam resultados mistos.¹⁵ De modo geral, o GAO constatou que, entre 2004 e 2018, as taxas de promoção de oficiais mulheres foram ligeiramente mais elevadas do que as de oficiais homens. No entanto,

considerando-se o tempo de serviço e outros fatores demográficos, a análise do GAO constatou taxas de promoção mais baixas para as oficiais mulheres superiores no Exército. Portanto, a progressão de carreira das oficiais mulheres nas Forças Armadas é diferente da dos homens. O ingresso menor e a maior evasão em relação aos oficiais homens parecem refletir decisões de auto-seleção de afastamento do Exército, pelo menos nos estágios de carreira abaixo do nível de oficial superior.

As oficiais estão deixando o cargo voluntariamente por motivos variados. O GAO identificou seis motivos para uma taxa maior de evasão entre as mulheres militares, incluindo o impacto dos horários de trabalho sobre as famílias, desdobramentos, cultura organizacional, planejamento familiar, agressão sexual e cuidados com dependentes. Três desses fatores (horários de trabalho, desdobramentos e cuidados com dependentes) estavam especificamente relacionados ao equilíbrio entre as funções de cuidados com a família e as exigências profissionais. Em contraste com esses desafios persistentes, outros são mais pontuais ao longo da carreira. As questões relativas ao planejamento familiar concentraram-se na incompatibilidade de programar a gravidez em torno de marcos importantes na carreira, como cronologias de comando, ensino presencial ou treinamento. Muitas dessas preocupações foram abordadas desde então pela diretriz *Maternidade, Gravidez e Pós-parto* do Exército e outras iniciativas, mas levará tempo para identificar o impacto nas decisões profissionais das mulheres.

Outros fatores que contribuem para a evasão permanecem. A agressão sexual foi identificada como

sobrevivente, assim como um atendimento médico eficaz é essencial para a recuperação de um soldado ou oficial após uma lesão física. Respostas ineficazes podem contribuir para um estado persistente de lesão sem recuperação. Outras pesquisas ofereceram evidências quantitativas do papel da agressão e do assédio sexual no aumento da evasão entre as mulheres militares. Um relatório de 2021 da empresa RAND estimou que, somente em relação aos casos de agressão e assédio sexual ocorridos no ano fiscal de 2014, o Departamento de Defesa perdeu 10 mil militares a mais nos 28 meses subsequentes do que seria esperado por outras causas de evasão.¹⁶ Embora incluía homens e mulheres, essa estimativa afeta desproporcionalmente as mulheres devido à maior porcentagem de militares mulheres que sofrem agressão e assédio sexual. Tanto a experiência de uma agressão sexual quanto a resposta da organização após o ocorrido podem indicar aos militares que as Forças Armadas não oferecem um ambiente de trabalho seguro e acolhedor. Os militares sabem que estão sujeitos a riscos em ambientes operacionais, mas podem estar menos dispostos a aceitar a indiferença ou tolerância da organização perante as ameaças e riscos oferecidos por outros militares.

O GAO também identificou que a cultura organizacional contribui para a evasão das mulheres por vários meios, incluindo a falta de modelos e mentores mulheres, experiências de sexismo e discriminação e exclusão de redes profissionais. A cultura organizacional tende a ser mais estável e resistente a mudanças do que outras características organizacionais.¹⁷ Embora o Exército promova um conjunto formal de valores, muitas suposições culturais

“ Respostas eficazes não apagam o trauma de uma agressão, mas podem ser decisivas para a recuperação de uma sobrevivente, assim como um atendimento médico eficaz é essencial para a recuperação de um soldado ou oficial após uma lesão física. ”

fator de evasão de pelo menos duas formas: primeiro, a experiência em si é traumática, e a segunda diz respeito à resposta organizacional e dos colegas à agressão sexual. Respostas eficazes não apagam o trauma de uma agressão, mas podem ser decisivas para a recuperação de uma

podem ser informais e menos visíveis, às vezes operando fora do nível de consciência dos líderes. Por exemplo, o histórico de baixo igualitarismo de gênero no Exército sustenta uma cultura organizacional masculina, e o impacto sobre as mulheres pode variar desde a exclusão sutil até

a hostilidade e discriminação abertas.¹⁸ Esses comportamentos ocorrem como atos individuais, mas sua prevalência pode indicar um clima ou cultura de aceitação.

O Exército de hoje pode refletir uma cultura herdada de masculinidade hegemônica, um conjunto de suposições que aceitam e promovem a dominação social dos homens sobre as mulheres.¹⁹ Sob a masculinidade hegemônica, as mulheres são valorizadas sob um *status* subordinado, e posicionar as mulheres como iguais ou como líderes provocará tentativas de alguns homens de reafirmar seu *status* dominante por meio de comportamentos como hostilidade, assédio ou, até mesmo, agressão sexual contra as mulheres.²⁰ Formas mais benignas dessa hierarquia de gênero são evidentes nos resultados de pesquisas recentes. A Pesquisa sobre Local de Trabalho e Relações de Gênero de 2021 incluiu um instrumento para avaliar o sexismo, e os oficiais do Exército (de segundo-tenente a coronel) apresentaram diferenças de gênero estatisticamente significativas em todos os itens (por exemplo, “As mulheres exageram os problemas que têm no trabalho”), exceto em um item sobre crenças sobre a superioridade moral das mulheres em relação aos homens.²¹ Embora as crenças sexistas tenham sido endossadas por uma minoria dos entrevistados, os oficiais homens demonstraram maior concordância com essas crenças, incluindo tanto o sexismo hostil quanto o sexismo mais “benevolente” que promove a proteção das mulheres. Tais crenças certamente não refletem os valores do Exército, mas são, provavelmente, um subproduto dos valores históricos da sociedade, da estrutura hierárquica do Exército e de uma população historicamente dominada pelos homens.

Ao longo de suas carreiras, as oficiais mulheres que servem atualmente vivenciaram o avanço de políticas mais inclusivas. No entanto, políticas mais inclusivas podem não ser suficientes para corrigir os efeitos dos climas e culturas de unidades excludentes de gênero do passado e as hierarquias de gênero persistentes. A retenção de oficiais mulheres é fundamental para atingir as metas da Estratégia de Pessoal do Exército (*Army People Strategy*) e, portanto, é importante compreender as perspectivas e experiências das oficiais mulheres.²² Diversos estudos anteriores se concentraram na retenção de oficiais mulheres na Marinha, Força Aérea e Guarda Costeira.²³ Porém,



Militar da 25ª Divisão de Infantaria atravessa a escada horizontal, em 1º de abril de 2021, durante a conclusão do Green Mile, um percurso de resistência física que conclui o Curso de Operações na Selva da Lightning Academy, perto de Schofield Barracks, no Havaí. (Foto: 3º Sgt Sarah D. Sangster, Exército dos EUA)

poucos estudos examinaram as experiências das oficiais mulheres no Exército. O presente estudo reuniu as experiências de gênero, tanto positivas quanto negativas, das oficiais mulheres para identificar como elas lidam com o *status* de minoria e os estereótipos de gênero em uma profissão dominada por homens.

Método do estudo

O presente estudo recrutou participantes por meio de amostragem dos contatos da primeira autora e grupos de mentoria de oficiais mulheres nas mídias sociais. As participantes da pesquisa podiam optar por participar de uma entrevista presencial, por telefonema, conversa por vídeo pela plataforma Teams ou receber as perguntas por e-mail e respondê-las quando quisessem, devolvendo-as no prazo de algumas semanas. Todas, com exceção de

uma participante, receberam as perguntas por e-mail e optaram por fornecer respostas por escrito, e uma participante participou de uma conversa por vídeo pela plataforma Teams, que foi transcrita.

As entrevistadas tinham em média 17,4 anos de serviço militar, variando de dois a 30 anos. Dentre as 44 entrevistadas, 42 eram oficiais do componente da ativa do Exército e duas, do componente da reserva. Oito entrevistadas haviam passado para a reserva remunerada ou planejavam fazê-lo no prazo de um ano. Seus graus hierárquicos incluíam três primeiros-tenentes, quatro capitães, treze majores, vinte tenentes-coronéis e quatro coronéis. Armas, quadros e serviços incluíam 24 em logística; cinco na ajudância geral; quatro na polícia do Exército; três em aviação; duas em serviços médicos e duas em assuntos civis; e uma em cada das seguintes: inteligência militar, DQBRN, comunicações e aquisições.

Devido às limitações de espaço, as conclusões apresentadas neste artigo são um subconjunto do estudo maior. Outros resultados serão publicados em um artigo posterior. Este artigo se concentra em três itens do protocolo mais amplo de entrevista: os motivos que levaram as entrevistadas a ingressar no Exército; se e por que consideraram a possibilidade de se afastarem do Exército; e, por fim, se pudessem dizer algo ao Comandante do Exército sobre como lidar com as experiências das oficiais mulheres, o que seria?

Razões para ingressar no Exército

Muitas entrevistadas indicaram diversos motivos para ingressar no Exército (como resultado, as porcentagens abaixo não somam 100%). Duas entrevistadas não responderam à pergunta sobre o motivo de terem ingressado no Exército. Não houve diferenças entre oficiais subalternas e intermediárias e oficiais superiores.

O motivo mais comum para ingressar na Força foi para custear os estudos de nível superior (40,5%). A atratividade dos trabalhos ou da estrutura foi outro motivo comum para o ingresso; 12 entrevistadas (28,6%) indicaram ter sido atraídas pela segurança no emprego, variedade de trabalhos, viagens, oportunidades de liderança ou oportunidade de fugir do tédio. Algumas entrevistadas mencionaram que preferiam as carreiras do Exército às da Força Aérea ou Marinha.

Doze entrevistadas (28,6%) indicaram que ter parentes no serviço militar motivou-as a ingressar

no Exército. A maioria das respostas afirmou que o serviço militar de um dos pais serviu de modelo, mas algumas indicaram que foram inspiradas por um irmão ou um dos pais que atuou como instrutor(a) no Departamento de Defesa. Uma indicou que gostaria de deixar sua família orgulhosa.

O senso de propósito foi a quarta categoria mais predominante de motivos. Mais de um quarto das entrevistadas (26,2%) mencionou que seu patriotismo as levou a servir ou indicou um senso de propósito, serviço ou vocação. Várias mencionaram o desejo de fazer parte de algo maior do que si próprias. Duas respostas especificaram a vontade de fazer a diferença.

Com menos frequência, as entrevistadas mencionaram as oportunidades de praticar esportes na Academia Militar dos EUA ou o desejo de ter uma vida melhor. Apenas uma entrevistada mencionou um motivo para ingressar relacionado a gênero, por ter tido, durante a adolescência, uma figura exemplar de oficial mulher (que não fosse um dos pais).

De modo geral, os motivos que levaram as oficiais mulheres a ingressar no Exército foram semelhantes aos de outros relatórios sobre a propensão para servir. Na Pesquisa Conjunta de Publicidade, Pesquisa de Mercado e Estudos Futuros de 2022 (*2022 Joint Advertising, Market Research and Studies Futures Survey*) sobre a propensão dos jovens a servir nas Forças Armadas, as mulheres jovens relataram uma propensão um pouco inferior à dos homens jovens (8% e 12%, respectivamente), mas os motivos eram semelhantes.²⁴ Os motivos para a propensão dos jovens incluem custear os estudos, adquirir experiência, habilidades ou viagens e ajudar outras pessoas. Uma diferença é que, no presente estudo, as entrevistadas frequentemente indicaram o senso de propósito, enquanto a pesquisa conjunta mencionada especifica remuneração e benefícios de forma mais abrangente do que a indicada por nossas entrevistadas. Nesta amostra, o senso de propósito surgiu como um motivador com a mesma frequência do serviço militar de outro membro da família. Essas conclusões estão alinhadas com a Pesquisa de Engajamento na Carreira do Departamento do Exército de 2021 (*2021 Department of the Army Career Engagement Survey, DACES*), na qual a oportunidade de servir ao país e o senso de propósito estavam entre os cinco principais motivos para permanecer no Exército, selecionados com a mesma frequência que salário e benefícios.²⁵



Mestre de salto do U.S. Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School observa a última saltadora saltar de uma aeronave CASA C-212 Aviocar sobre o campo de pouso Laurinburg-Maxton, em Maxton, Carolina do Norte, em 28 de março de 2019. As militares completaram um salto só de mulheres para homenagear a rica história das mulheres no Exército dos EUA. (Foto: K. Kassens, Exército dos EUA)

Embora algumas diferenças possam se dever à amostragem de oficiais em comparação com a população mais ampla de jovens alistados e oficiais em potencial, as conclusões sugerem que talvez o recrutamento deva destacar mais o senso de propósito e a vocação para servir.

Razões para se afastar do Exército

Ao responder se haviam considerado a possibilidade de sair do Exército, a maioria das entrevistadas apresentou mais de um motivo para cogitar afastar-se. Apenas uma oficial respondeu “não”, e uma oficial não respondeu. Não houve grandes diferenças nos motivos apontados pelas oficiais subalternas e intermediárias em relação às oficiais superiores, embora estas últimas tenham apresentado mais motivos no total. As respostas mais frequentes referiam-se a questões familiares e experiências negativas com comandantes. Dezesesseis entrevistadas (36,4%) indicaram a maternidade, a relação

conjugal, o emprego do cônjuge ou outras questões relacionadas aos cuidados com a família como considerações para o afastamento. Três dessas respostas incluíram comentários específicos sobre os desafios de equilibrar as relações de casais militares. Duas entrevistadas indicaram que haviam recusado cargos de comando devido às exigências da maternidade.

- “Eu queria sair por causa do conflito entre ser uma boa mãe e uma oficial de alto desempenho. Meus filhos se tornaram crianças que ficam sozinhas em casa; eu sentia que não tinha tempo para participar da vida deles.”
- “Eu me preocupava sobre como cuidar da família enquanto estivesse na ativa [...] Eu e meu cônjuge somos militares e eu não achava que conseguiria equilibrar todas as obrigações.”
- “Penso em sair quando me preocupo com a falta de estabilidade que ofereço aos meus filhos. Penso em como nunca ficaram na mesma escola por mais de

dois anos (mais recentemente, ficaram apenas um ano em uma escola antes de terem que se mudar). Então, penso em sair quando considero que meus sacrifícios custam muito caro para minha família.”

Esses motivos coincidem com as conclusões da DACES de que tanto os militares homens quanto as militares mulheres da ativa apontaram os motivos relacionados à família como os principais para se afastarem do Exército, incluindo os efeitos dos desdobramentos nas relações e o impacto da vida no Exército sobre o(a) companheiro(a) ou os filhos.²⁶ No entanto, naquela pesquisa, as mulheres apontaram esses motivos de família em maior grau do que os militares homens.

Dezesseis entrevistadas (36,4%) indicaram que suas experiências com a liderança foram consideradas para o afastamento, incluindo trabalhar para comandantes tóxicos, ter um relacionamento de trabalho ruim com um supervisor e perceber a homogeneidade dos líderes em altos cargos.

- “Enquanto servia em [uma organização de operações especiais], meu supervisor foi provavelmente o pior oficial com quem já trabalhei. Ele veio de unidades de missões especiais e não tinha muita experiência em trabalhar com mulheres, então eu sabia que trabalhar para ele seria uma “grande aventura”. Isso, combinado com seu comportamento narcisista e egoísta, tornou difícil trabalhar para ele.”
- “Em 2010, pensei em deixar o Exército por uma combinação de problemas familiares e discrimi-

mulheres eram, com frequência, ridicularizadas abertamente, não eram colocadas em cargos benéficos à carreira, eram ignoradas em reuniões, impedidas de participar de reuniões externas, boatos eram espalhados sobre elas e várias outras coisas.”

- “O Pentágono está lotado de oficiais de alto escalão da reserva remunerada que continuam a influenciar/aconselhar comandantes de alto escalão com base em uma teoria ultrapassada de políticas e prioridades. Isso pode soar extremamente pessimista, e eu não sou assim. Os funcionários civis de mais alto escalão do Exército no Pentágono eram extremamente valiosos como mentores, mas a população era homogênea.”

Treze entrevistadas (29,5%) indicaram especificamente experiências com discriminação ou preconceito de gênero como motivos para se afastarem. Alguns exemplos que as entrevistadas descreveram coincidem com as questões de liderança, observando as repercussões na saúde mental.

- “Lidei com tantas coisas, desde discriminação até assédio e liderança tóxica, que estava convencida de que, mesmo que mudasse de unidade, inevitavelmente me depararia com uma situação dessas novamente. Minha saúde mental não suportava mais que eu me sentisse sem nenhum valor, achando que era uma péssima oficial/militar, e a depressão e a ansiedade que resultaram disso.”
- “Sim, várias vezes. A primeira vez foi no Afeganistão, quando o comandante da minha companhia descobriu que um subtenente estava me assediando

“ Tanto os militares homens quanto as militares mulheres da ativa apontaram os motivos relacionados à família como os principais para se afastarem do Exército, incluindo os efeitos dos desdobramentos nas relações...”

nação que estava enfrentando no trabalho. Havia uma discriminação de gênero generalizada e bem conhecida na unidade para a qual fui designada, começando pelo comandante de batalhão, e isso era um problema em todos os escalões. As

sexualmente e não fez absolutamente nada a respeito, exceto me dizer para “ficar na minha.”

Cinco entrevistadas indicaram que a cultura ou o clima organizacional as motivou a considerar o afastamento, mencionando “ambientes hostis” e “cultura



Militares da 25ª Divisão de Infantaria carregam água, munição e uma padiola, em 1º de abril de 2021, durante a conclusão do Green Mile, um percurso de resistência física que conclui o Curso de Operações na Selva da Lightning Academy, perto de Schofield Barracks, no Havai. (Foto: 3ª Sgt Sarah D. Sangster, Exército dos EUA)

tóxica.” Uma entrevistada explicou: “Esperam que sirvamos incondicionalmente e não questionemos nada. [...] Esperam que façamos mais com menos”. De acordo com outra entrevistada, “eles podem criar todos os programas e treinamentos de resiliência que quiserem, mas nada mudou porque, quando o programa cai no esquecimento, voltamos ao ‘bom e velho clube do Bolinha”

Cinco entrevistadas identificaram deficiências nas acomodações feitas para militares grávidas ou em recuperação pós-parto como uma questão, e outras indicaram experiências com racismo e agressão sexual. Outros motivos não estavam necessariamente relacionados ao gênero, como seis oficiais superiores que indicaram insatisfação com as oportunidades de promoção ou com as oportunidades de trabalho à medida que subiam na hierarquia. Três entrevistadas mencionaram outras oportunidades fora do Exército como um motivo para se afastarem. Três oficiais indicaram especificamente o ritmo operacional ou os desdobramentos.

Esses motivos são, em grande parte, condizentes com as conclusões do estudo do GAO, mas uma diferença notável foi o maior destaque dado à liderança na presente pesquisa. Os futuros estudos e *DACES* sobre a retenção de oficiais devem abordar essa dimensão com maior granularidade, pois ela pode ser uma explicação para as diferenças de gênero que demonstram um moral mais baixo entre as mulheres.²⁷

Embora não houvesse sido perguntado especificamente por que permaneceram no serviço militar, algumas entrevistadas explicaram de forma espontânea. Essas respostas identificaram aspectos positivos do trabalho como um importante motivador, como, por exemplo, fazer mudanças positivas para os militares, e uma resposta apontou que “os dias gratificantes sempre pesam mais do que os difíceis”. Outras respostas, menos frequentes, incluíram questões financeiras, benefícios de aposentadoria e saber quando terminaria uma missão em uma unidade que apresentasse discriminação ou ambiente de trabalho ruim.

Como a liderança do Exército deve lidar com o preconceito de gênero?

Todas as entrevistadas fizeram recomendações em resposta à pergunta sobre como o Comandante do Exército deveria abordar as experiências de gênero das mulheres no Exército. As recomendações das oficiais não apenas identificaram lacunas, mas também ações que tiveram um impacto positivo em suas próprias carreiras. As respostas indicaram os sete temas como ações claras e concretas que os comandantes mais antigos do Exército podem implementar.

1. Reconhecer e ouvir. Incentivar os comandantes mais antigos do Exército a entender melhor os desafios enfrentados pelas oficiais mulheres foi, de longe, o tema mais predominante, com 43,2% das entrevistadas oferecendo recomendações nessa categoria.

- “Primeiro, reconheçam que esse problema ainda existe. O sexismo sutil e benigno é tão ruim quanto o sexismo flagrante ou hostil.”
- “Parem de dizer que não existe discriminação ou deem à geração mais jovem as ferramentas para lidar com ela e superá-la. Eu entrei acreditando que éramos iguais e que o uniforme nos igualava. Não acredito mais nisso.”
- “Escutem e levem a sério as preocupações e opiniões das mulheres. Acho que o ‘Grande Exército’ está fazendo bastante para combater e eliminar a discriminação de gênero. Acho que é no nível da unidade que a cultura precisa mudar.”
- “As mulheres não são iguais neste Exército. Este é um Exército masculino do qual as mulheres participam, em vez de ser o Exército estadunidense composto por homens e mulheres.”

2. Aumentar a representatividade das mulheres na liderança. O segundo tema mais predominante — embora tenha ficado em um distante segundo lugar, com 16% das entrevistadas — foi o aumento da representatividade das mulheres nos cargos de liderança. As respostas identificaram os benefícios da maior representatividade das mulheres na melhoria do clima da unidade, nas oportunidades de mentoria por mulheres, na visibilidade de modelos positivos para subalternas e na ampliação das perspectivas para a solução de problemas. Além disso, algumas respostas indicaram que as comandantes mulheres podem ter um efeito dissuasivo sobre o comportamento sexista.

- “Representatividade é importante. Quando há comandantes mulheres mais antigas presentes, os

subalternos não se sentem encorajados a discriminar as oficiais subalternas, graduadas e praças.”

- “Colocar mulheres em posições de autoridade mais elevadas e visíveis nas unidades do Comando de Forças (*Forces Command*, FORSCOM) também ajudaria a criar um ambiente mais seguro para todos.”
- “Ter mais mulheres em posições de liderança faz uma enorme diferença; eu não conheci nenhuma oficial superior na minha Arma até me tornar comandante de companhia, mas desde então tenho me beneficiado da mentoria de várias oficiais mais antigas. Ter mais mulheres em posições de liderança normaliza esse fato e socializa a Força para que trate as mulheres da mesma forma que seus colegas homens.”

3. Aumentar a responsabilização. Algumas entrevistadas (11,4%) indicaram que o Exército deveria responsabilizar mais os comandantes por comportamentos contraproducentes.

- “Não permitam que nenhum comandante se comporte de forma a humilhar ou discriminar qualquer pessoa: mulheres, homens, grupos minoritários, etc. Se um comandante produz resultados em qualquer nível de comando, mas faz isso de forma tóxica, ele deve ser removido. Sim, líderes tóxicos costumam alcançar resultados, mas às custas do moral de seus subordinados.”
- “Se um comandante estiver recebendo feedback ruim ou se você ouvir que um comandante não é bom, retire-o do Exército, pare de promovê-lo, porque ele só irá piorar.”

4. Aprimorar a gestão de talentos. As respostas relacionadas à gestão de talentos (11,4%) identificaram oportunidades para selecionar oficiais para oportunidades de desenvolvimento profissional e formação de maneira mais justa e tornar as avaliações de desempenho mais objetivas. Duas respostas indicaram que estudos e análises de tendências seriam benéficos para determinar a existência de disparidades.

- “Acho que o Comando de Recursos Humanos (*Human Resources Command*, HRC) fez um bom trabalho ao ampliar as oportunidades tradicionais de diversificação de experiência (por exemplo, estágio no JCS [Joint Chiefs of Staff], Congressional Fellowship, etc.). Acho que podemos melhorar no que se refere à escolha, por um comandante mais antigo (um oficial-general),

de sua equipe (por exemplo, oficiais executivos, Grupos de Iniciativas Estratégicas [Strategic Initiatives Groups, SIG], outros oficiais da sede.”

- ◆ “Precisamos analisar honestamente os dados difíceis. Disparidades em posições de liderança, oportunidades, palavras usadas nas avaliações, retenção, promoções e recrutamento.”
- ◆ “Eliminar comentários e adjetivos sobre a liderança feminina por meio de pesquisas de clima de comando ou avaliações de liderança que tenham conotações negativas para as mulheres, mas que sejam percebidas como notáveis ou louváveis para os homens. Por exemplo, descrever uma mulher como ambiciosa é uma crítica, mas um homem ambicioso é alguém com iniciativa.”

5. Fortalecer a liderança e responsabilização masculinas. Algumas entrevistadas (11,4%) identificaram a importância da liderança masculina na modelagem de um comportamento respeitoso e inclusivo. A maioria dessas respostas se concentrou em comportamentos positivos e proativos. Porém, uma entrevistada observou que os comandantes do sexo masculino podem ter receio de atuar como mentores de mulheres pela possibilidade de boatos sobre a natureza do relacionamento entre eles. Essa questão também foi levantada em alguns exemplos de momentos em que consideraram afastar-se do Exército, os efeitos nocivos de boatos infundados sobre relacionamentos românticos entre oficiais mulheres e outros membros ou comandantes da equipe.

- ◆ “O respeito vem de cima e, portanto, se os comandantes mais antigos sempre menosprezam as mulheres, o problema se estenderá aos escalões inferiores.”
- ◆ “Eu os incentivaria a considerar a possibilidade de envolver mais os homens nos programas de integração das mulheres. Embora isso possa parecer contrário à lógica, acho que, às vezes, as mulheres podem se autossegregar nesses grupos liderados por elas, e tudo bem, mas também penso que pode ser prejudicial [...] Deveríamos abrir esses fóruns para os homens para que aprendam como quebrar esses estereótipos geracionais.”
- ◆ “A liderança é fundamental para o tratamento das mulheres e a formação de uma equipe. Meu primeiro grupo de liderança era muito fraco e muito resistente a qualquer pessoa que não se parecesse com eles, então, não é de se estranhar

que as mulheres nunca tenham sido totalmente aceitas na equipe. Éramos objetos ou símbolos. O segundo grupo de líderes foi melhor, e meu último grupo de líderes (comandante de batalhão/brigada de combate) foi excelente e não sofreu discriminação de gênero.”

- ◆ “Também acho que a cultura precisa mudar para que os homens possam falar com as mulheres sem o estigma de que devem estar em um relacionamento.”

6. Aprimorar e/ou manter as políticas e recursos. Quatro entrevistadas (9%) indicaram que o Exército deveria melhorar ou manter programas e políticas de apoio a mulheres e pais/mães, incluindo o financiamento de centros de desenvolvimento infantil e a manutenção de políticas de licença parental.

- ◆ “Eu diria ao General para, *por favor*, continuar a exigir o treinamento e o emprego de ferramentas como o programa de igualdade de oportunidades (*Equal Opportunity*, EO), o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual do Exército dos EUA (*Sexual Harassment and Assault Response and Prevention Program*, SHARP) e programas de avaliação como BCAP [*Battalion Command Assessment Program*], CCAP [*Colonels Command Assessment Program*], etc. Estão dando certo. São eficazes, e sou testemunha disso.”
- ◆ “Mesmo que isso signifique cortar verbas de outros programas, o Exército deve estar disposto a dedicar verbas adicionais para solucionar a escassez de creches caso se preocupem em apoiar as famílias e reter os militares com famílias que queiram continuar servindo.”
- ◆ “Cada vez mais mulheres estão formando famílias enquanto servem, o que é possível, em parte, graças às políticas do Exército para o pós-parto e de licença para cuidadores. Continuar a apoiar esses tipos de políticas que integram as mulheres em toda a Força e criam um ambiente em que possam prosperar como comandantes reduzirá a discriminação, o que, em última análise, aumenta a prontidão.”

7. Oferecer treinamento para reduzir a discriminação e o preconceito de gênero. Três entrevistadas especificaram a necessidade de treinamento sobre discriminação e microagressões de gênero, que são comportamentos intencionais ou não intencionais que excluem ou depreciam indivíduos com base em seu gênero.²⁸ Esses comportamentos são formas de

discriminação de gênero, mas podem ser mais sutis ou ambíguos e representam comportamentos iniciais e mais comuns em um espectro de ofensas.²⁹

- “Treinamento minucioso e de cima para baixo sobre discriminação. Especialmente para comandantes das armas combatentes mais antigos. Os comandantes mais antigos definem o tom e a cultura de sua organização. Se esses comandantes forem complacentes ou apáticos diante da discriminação (de gênero nesse caso, mas inclui todos os tipos), seus subordinados se sentirão mais à vontade para manifestar comportamentos discriminatórios. As microagressões se transformarão em discriminação mais agressiva e óbvia.”
- “Precisamos implementar uma aula sobre microagressões em nosso treinamento de EO e torná-la obrigatória ao longo de toda a educação profissional militar.”

As entrevistadas reconheceram que o preconceito de gênero é um problema social e geracional e não esperam que desapareça durante suas vidas.

Resumo e conclusão

O presente estudo examinou as experiências de gênero das oficiais mulheres no Exército e as recomendações para a criação de uma cultura mais inclusiva em termos de gênero. Os motivos que as levaram a ingressar na Força foram muito semelhantes a outras constatações sobre a propensão a servir e, em grande parte, não estavam relacionados ao gênero. Nessa amostra, as oficiais identificaram o custeio da faculdade, motivos profissionais, histórico familiar e um senso de propósito como suas principais motivações. Seus motivos para considerar o afastamento eram variados. Alguns motivos eram coerentes com os resultados da *DACES*, indicando que equilibrar as obrigações de família e os relacionamentos pessoais era um desafio. Essas conclusões destacam a importância das políticas e recursos de apoio aos pais/mães e aos casais militares. Outros motivos focaram mais em experiências negativas com comandantes, preconceito e discriminação de gênero e climas organizacionais.

As entrevistadas apresentaram diversas recomendações construtivas para que os comandantes mais antigos do Exército continuem avançando na construção de uma cultura de gênero mais inclusiva na Força. Em especial, as oficiais mulheres destacaram lacunas na liderança e no clima. Identificaram

oportunidades para que os comandantes mais antigos do Exército ampliassem sua compreensão das questões que afetam as mulheres, ouvindo, avaliando e reconhecendo as preocupações delas para além da agressão sexual apenas. Descreveram papéis importantes para os comandantes do sexo masculino na responsabilização de outros por comportamentos nocivos e maior envolvimento com as mulheres como colegas e subordinadas. Os comandantes mais antigos do Exército devem continuar enfatizando a responsabilização em suas prioridades e objetivos. Se eles destacarem a importância da redução desses comportamentos nocivos, comandantes em todos os escalões confiarão em suas próprias habilidades de tomada de decisão para disciplinar adequadamente os infratores e saberão que contam com apoio.

Na gestão de talentos, as oficiais mulheres enfatizaram a importância de ter mais mulheres em posições visíveis de liderança. Também pediram mais transparência e equidade nas decisões de gestão de talentos, como nas oportunidades de desenvolvimento profissional. Quanto às outras medidas organizacionais, recomendaram o aumento ou manutenção de políticas e recursos para as famílias e viram o potencial do treinamento para reduzir o comportamento sexista e promover climas positivos.

A integração efetiva exige que as políticas, o clima organizacional e a cultura estejam alinhados. As políticas, por si sós, não redefinirão a cultura organizacional. Elas devem ser acompanhadas por ações intencionais de comandantes e da organização para incorporar uma cultura inclusiva de gênero mediante a seleção de comandantes, avaliação de desempenho e outros mecanismos para moldá-la. O desafio é que, embora as experiências de gênero estejam levando as mulheres a se afastarem do Exército, a Força precisa que elas permaneçam para ajudar a desconstruir as hierarquias de gênero históricas. A implementação das recomendações aqui apresentadas e o monitoramento da implementação das novas políticas de licença para gestantes e parental quanto aos seus impactos serão fundamentais para o sucesso da mudança rumo a um Exército mais inclusivo em termos de gênero.

No 50º aniversário da Força totalmente voluntária, o Exército pode estar diante de um ponto de inflexão na integração das mulheres: será que o Exército usará as mudanças positivas das políticas para incorporar

uma cultura mais inclusiva ou não avançará, deixando que as mudanças de políticas arquem com o ônus de remodelar a cultura? Em um ambiente competitivo de recrutamento, o Exército corre o risco de perder a oportunidade de atrair e reter mulheres com motivação para servir e habilidades para liderar. O Exército de 2040 exige os melhores talentos da

nação. Oficiais mulheres instruídas, treinadas e aptas são um investimento fundamental nesse futuro. ■

As opiniões expressas neste artigo são das autoras e não refletem, necessariamente, a política ou posição oficiais do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou do Governo dos EUA.

Referências

1. Jonathan Lehrfeld, "Beyond Firsts: Female 4-Stars Discuss Changes for Women in Service", *Military Times* (site), 7 March 2023, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.militarytimes.com/news/your-military/2023/03/07/beyond-firsts-female-4-stars-discuss-changes-for-women-in-service/>.
2. "Table of Active-Duty Females by Rank/Grade and Service (as of October 2022)", Defense Manpower Data Center, acesso em 18 jul. 2023, <https://dwp.dmdc.osd.mil/dwp/app/dod-data-reports/workforce-reports>.
3. U.S. Department of Defense (DOD), *Women, Peace, and Security Strategic Framework and Implementation Plan* (Washington, DC: DOD, June 2020), acesso em 17 jul. 2023, https://media.defense.gov/2020/Jun/11/2002314428/-1/-1/1/WOMEN_PEACE_SECURITY_STRATEGIC_FRAMEWORK_IMPLEMENTATION_PLAN.PDF.
4. Army Directive 2022-06, *Pregnancy, Postpartum, and Parenthood* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 19 April 2022), acesso em 17 jul. 2023, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35255-ARMY_DIR_2022-06-000-WEB-1.pdf.
5. Army Regulation 670-1, *Wear and Appearance of Army Uniforms and Insignia* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 26 January 2021).
6. Albert A. Robbert et al., *Officer Career Management: Steps Toward Modernization in the 2018 and 2019 National Defense Authorization Acts* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2019).
7. Kyle Remfer, "Army Adjusts 'Leader First' Policy, Plans to Integrate Women into Last 9 Brigade Combat Teams This Year", *Army Times* (site), 8 Jun 2020, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/06/08/army-adjusts-leader-first-policy-plans-to-integrate-women-into-last-9-brigade-combat-teams-this-year/>.
8. Government Accountability Office (GAO), *Female Active-Duty Personnel: Guidance and Plans Needed for Recruiting and Retention Efforts*, GAO 20-61 (Washington, DC: GAO, May 2020), p. 51, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.gao.gov/assets/710/707037.pdf>; DOD, *2019 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Military Community and Family Policy [ODASD(MC&FP)], 2019), acesso em 17 jul. 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2019-demographics-report.pdf>.
9. DOD, *2020 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2020), acesso em 17 jul. 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2020-demographics-report.pdf>; DOD, *2021 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2021), acesso em 17 jul. 2023, <http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2021-Demographics-Report.pdf>.
10. Office of the Undersecretary of Defense, Personnel and Readiness, *2019 Population Representation in the Military Services* (Arlington, VA: CNA, 2019), table D-19, acesso em 17 jul. 2023, https://www.cna.org/pop-rep/2019/appendixd/d_19.html.
11. "Fast Facts: Educational Attainment", National Center for Education Statistics, 23 June 2022, acesso em 17 jul. 2023, <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=27>; Richard Reeves e Ember Smith, "Boys Left Behind: Education Gender Gaps across the US", Brookings Institution, 12 October 2012, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2022/10/12/boys-left-behind-education-gender-gaps-across-the-us/>.
12. U.S. Census Bureau, "Census Bureau Releases New Educational Attainment Data", news release no. CB22-TPS.02, 24 February 2022, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/educational-attainment.html>.
13. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.
14. Rachel A. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members: Active Component Results and Trends* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, October 2022), p. 125, acesso em 18 jul. 2023, <https://www.opa.mil/research-analysis/health-well-being/gender-relations/2021-workplace-and-gender-relations-survey-of-military-members-reports/>.
15. GAO, *Female Active-Duty Personnel*, p. 32-34, 64.
16. Andrew R. Morral et al., *Effects of Sexual Assault and Sexual Harassment on Separation from the U.S. Military* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2021), acesso em 18 jul. 2023, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR870z10.html.
17. Leonard Wong e Stephen J. Gerras, "Culture and Military Organizations", in *The Culture of Military Organizations*, ed. Peter R. Mansoor and Williamson Murray (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), p. 17-32.
18. Orna Sasson-Levy, "The Military in a Globalized Environment: Perpetuating an 'Extremely Gendered' Organization", in *Handbook of Gender, Work and Organization*, ed. Emma Jeanes, David Knights, and Patricia Yancey Martin (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2011), p. 391-411.
19. Sarah Salvo, "The Effect of Hegemonic Masculinities on the Endemic of Sexual Misconduct in the United States Army"

(dissertação de mestrado, U.S. Army Command and General Staff College, 2021), p. 12, acesso em 18 jul. 2023, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1157470.pdf>.

20. Joshua Isbell, "Real Men: Countering a Century of Military Masculinity", War Room, 1 March 2019, acesso em 18 jul. 2023, <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/century-of-military-masculinity/>.

21. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members*, p. 196-97.

22. Ryan D. McCarthy, James C. McConville e Michael A. Grinston, *The Army People Strategy* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, October 2019), acesso em 5 abr. 2023, https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/the_army_people_strategy_2019_10_11_signed_final.pdf.

23. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.

24. Joint Advertising, Market Research and Studies, "Spring 2022 Propensity Update", (Washington, DC: DOD, 23 February 2023), acesso em 18 jul. 2023, <https://jamrs.defense.gov/>

[Portals/20/Documents/YP52Spring2022PUBLICRELEASEPropensityUpdate.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/the_army_people_strategy_2019_10_11_signed_final.pdf).

25. Loryana L. Vie, Eric V. Trivette e Adam D. Lathrop, *Departement of the Army Career Engagement Survey, First Annual Report* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, June 2021), acesso em 18 jul. 2023, https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2021/11/DACES-Annual-Report_JUNE2021.pdf.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Tessa E. Basford, Lynn R. Offermann e Tara S. Behrend, "Do You See What I See? Perceptions of Gender Microaggressions in the Workplace", *Psychology of Women Quarterly* 38, no. 3 (2014): p. 340-49, <https://doi.org/10.1177/0361684313511420>.

29. Rachel Breslin, Ashley Klahr e Adon Neria, *The Continuum of Harm: Examining the Correlates of Sexual Assault Victimization* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, September 2020), <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33546.90565>.



Chefe de Operações Navais Alte Esq Lisa Franchetti

Pela primeira vez na história militar dos EUA, uma mulher assume o comando de uma das Forças Armadas. Em 2 de novembro de 2023, a Alte Esq Lisa Franchetti foi confirmada como Chefe de Operações Navais pelo Senado dos EUA. Além de ser selecionada para a função, Franchetti também será a primeira mulher integrante da Junta de Chefes do Estado-Maior, órgão formado pelos comandantes mais antigos das Forças Armadas e que assessoram o Presidente, o Secretário de Defesa e os chefes de outros órgãos do governo dos EUA em assuntos de defesa nacional.

Chefe de Operações Navais, Alte Esq Lisa Franchetti (Foto cedida pela Marinha dos EUA)