

Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA

Major Jacqueline S. L. Escobar, Exército dos EUA

Artigo Vencedor do Concurso DePuy 2012 de Artigos Militares

Em 24 de janeiro de 2013, o então Secretário de Defesa Leon Panetta revogou a proibição de que as mulheres sirvam em Unidades de combate nas Forças Armadas dos EUA.

EM JUNHO DE 1975, um jovem cadete da Academia Militar de West Point, junto com seus colegas de turma, foi promovido ao posto de segundo-tenente no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Depois de passar quatro anos correndo na cadência das canções sobre os *Airborne Rangers* e tendo, como mentores, oficiais com distintivos dessa Unidade, o cadete optou pela Arma da Infantaria. Mais tarde, concluiu o Curso Básico para Oficiais de Infantaria e o Curso de Comandos (*Rangers*) e comandou, com sucesso, tropas nos níveis tático e operacional. Atuou, por alguns anos, como mentor de cadetes na Academia Militar, antes de assumir o comando de um Batalhão Aeroterrestre e de uma Brigada no Forte Bragg, no Estado da Carolina do Norte. Tornou-se, mais tarde, comandante de todas as Forças dos EUA no Iraque. Esse aluno da turma de 1975 é o General Lloyd Austin, ex-Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA¹.

Apenas cinco anos depois de Austin, uma outra pessoa formou-se pela Academia Militar de West Point. Acompanhou as mesmas canções de corrida, teve muitos dos mesmos oficiais de Infantaria como mentores e desejou, também, ingressar naquela Arma. Durante seus estudos na Academia, empenhou-se em adquirir experiência e adestramento de Infantaria, concluindo o Curso de Operações na Selva, no Panamá, e o de Paraquedista, no Forte Benning. No entanto, a opção de ingressar na Arma de Infantaria não estava aberta a Lillian Pfluke. Impedida de integrar a Arma de sua preferência por ser mulher, decidiu-se pelo Quadro de Material Bélico. Embora manutenção não fosse sua primeira opção, enfrentou com grande sucesso o desafio de comandar soldados. Da mesma forma que o General Austin, a competência e a capacidade de liderança de Pfluke lhe permitiram avançar na carreira de oficial e destacar-se em todas as funções de comando que ocupou. Mesmo sendo oficial de manutenção, mantinha a meta pessoal de comandar tropas de combate. Entretanto, à medida que foi sendo promovida, ela foi se dando conta de que não seria possível realizar aquele sonho, por ser mulher. Refletindo sobre essa constatação, Pfluke disse: “O Exército se contentava em escolher homens menos qualificados no lugar de mulheres

A Major Jacqueline S. L. Escobar é professora do Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA (USMA). Possui os títulos de bacharel em Política Norte-Americana pela USMA e de mestrado

em Administração Pública pela Columbia University. Serviu no 27º Batalhão de Apoio de Brigada, 4ª Equipe de Combate de Brigada, 1ª Divisão de Cavalaria, em Mosul, no Iraque, e no Forte Bliss, Estado do Texas.

mais qualificadas para os principais cargos de comando, em função de fatores políticos e de uma postura profundamente arraigada e antiquada. Na verdade, a Força estava lutando desesperadamente para poder agir assim. [...] Eu queria jogar no time principal e contribuir como titular”². Assim, a Major Pfluke tomou a angustiante decisão de solicitar sua transferência para a Reserva em 1995. A falta de mulheres nos escalões de comando mais elevados é mais uma questão de efetividade do que de injustiça. O Exército sai perdendo ao relegar mulheres como Lillian Pfluke ao papel de “gandula” quando poderiam ser “capitães do time” e coordenar as jogadas.

O estímulo para redigir este artigo surgiu de duas disciplinas sobre liderança que cursei, como aluna de pós-graduação na Universidade de Columbia, em Nova York. Em ambas, examinei como a diversidade em órgãos decisórios leva a melhores decisões e como as organizações com uma porcentagem maior de mulheres em seus

conselhos de administração apresentam, sistematicamente, um desempenho superior. Entre as leituras obrigatórias estava o relatório comparativo sobre liderança feminina, produzido pela organização White House Project. O documento analisa várias profissões nos EUA, avaliando cada uma com base na inclusão da liderança feminina. Nenhum setor analisado saiu-se particularmente bem, mas fiquei consternada (mas não surpresa) ao verificar que as Forças Armadas apresentavam o pior quadro entre todas as profissões constantes do estudo³. Essa constatação levantou uma questão importante: se a diversidade na liderança é algo tão bom para as organizações, como pode uma profissão tão importante quanto a militar dar-se ao luxo de apresentar o nível mais baixo com respeito a qualquer tipo de parâmetro nessa área?

Em 1948, o Congresso aprovou a “Lei de Integração das Mulheres nas Forças Armadas”, que lhes possibilitou servir como integrantes regulares. À época, o posto permanente mais alto que uma



Exército dos EUA, Sgt Russell Kilka

Militares recarregam seus fuzis M16 em exercício de tiro, durante o programa de Avaliação e Seleção de Apoio Cultural, realizado pelo John F. Kennedy Special Warfare Center and School, do Exército dos EUA, em Camp Mackall, Estado da Carolina do Norte, 08 Jun 11. O programa prepara equipes exclusivamente femininas para apoiarem Forças de Operações Especiais em zonas de combate.

mulher podia atingir era o de tenente-coronel. Além disso, as mulheres não podiam constituir mais de 2% da Força. Passados cerca de 20 anos, o limite de 2% e as restrições relativas às promoções foram revogados. Aproximadamente duas décadas depois disso, em 1988, o Departamento de Defesa adotou a “regra de risco”, que isentava as mulheres de missões próximas a Unidades de combate, abandonando-a seis anos mais tarde⁴. Hoje, o Exército dos EUA conta com sua primeira general de quatro estrelas, e o total de mulheres corresponde a pouco mais de 13% do Componente da Ativa⁵.

O Exército obteve grandes avanços na incorporação do talento das mulheres, mas ainda há muito a fazer. As Forças Armadas dos EUA não poderão atingir seu máximo potencial até que seu sistema de pessoal integre plenamente as mulheres em todas as facetas do serviço militar e em todos os escalões de comando. Os decisores militares estratégicos, ou seja, os oficiais-generais, moldam o futuro das Forças Armadas dos EUA e dirigem o emprego do poder militar do país em prol da segurança nacional. A atual política que dita onde as pessoas podem servir e que funções podem ocupar com base no gênero cria uma barreira que impede que um número desproporcional de mulheres atinja o topo da hierarquia militar. Em consequência, o Exército e sua missão deixam de ter a valiosa

perspectiva e discernimento de oficiais com talento. Quando uma organização escolhe entre diferentes alternativas, o “custo de oportunidade” é o benefício perdido que teria resultado da opção renunciada. O fato de o Exército não incorporar efetivamente o talento das mulheres gera um custo de oportunidade inaceitavelmente alto em relação à segurança nacional. Ao limitar seu capital humano, o país não otimiza sua capacidade de tomada de decisão estratégica. Trata-se, portanto, de uma questão de segurança nacional, porque as Forças Armadas dos EUA deixam de atingir seu pleno potencial, quando a legislação federal exclui das funções de combate terrestre metade da reserva de talentos do país.

Este artigo não discute a questão de justiça nem se concentra em argumentos do nível tático, como padrões de desempenho físico ou esquema de alojamento. Esses níveis de análise desviam-se do principal objetivo das Forças Armadas, que é a aplicação estratégica do poder militar em apoio à segurança nacional. O nível tático de análise não pode ser completamente desconsiderado, porque as Forças Armadas precisam desenvolver seus comandantes estratégicos a partir dele. Entretanto, examinar a questão por um prisma analítico puramente tático leva a uma perspectiva míope. E, francamente, é algo que já foi repetido à exaustão⁶.

Porcentagem de Mulheres em Cargos da Alta Liderança

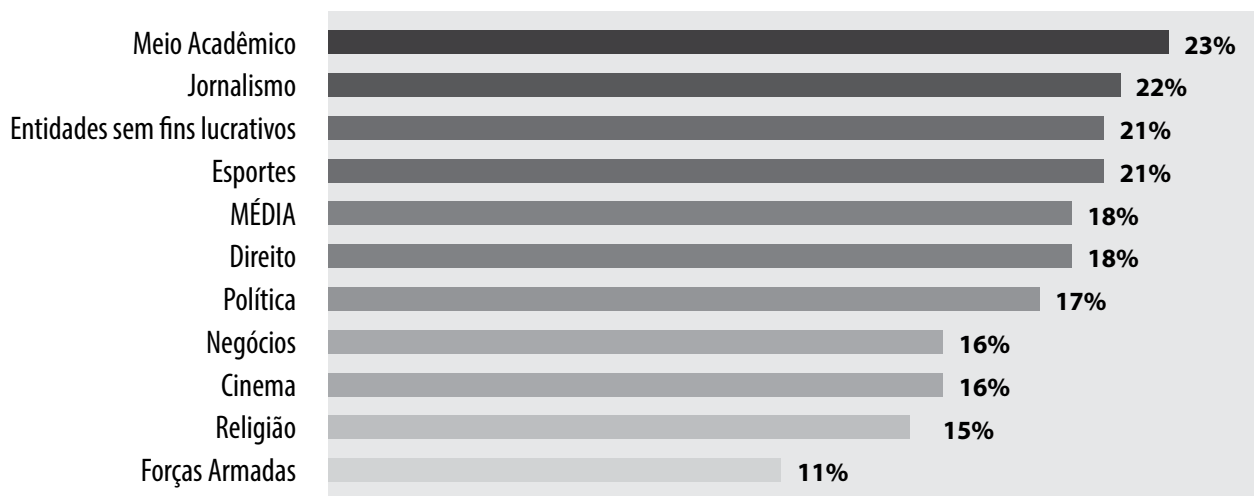


Figura 1 - Do relatório “Benchmarking Women’s Leadership”, da organização White House Project⁷

Em vez disso, este artigo começa por apresentar um quadro atual da liderança feminina no Exército dos EUA e analisa seu futuro, empregando conceitos de comportamento organizacional, aliados a pesquisas acadêmicas, para proporcionar um entendimento claro sobre a necessidade de desenvolver mais mulheres como decisores estratégicos do futuro. A conclusão inclui uma discussão sobre as diferentes políticas que as Forças Armadas devem explorar para atender a essa necessidade.

O Longo Caminho Percorrido: O Atual Status das Mulheres no Exército dos EUA

“Na minha experiência de 33 anos nas Forças Armadas, as portas têm continuado a abrir-se e as oportunidades têm continuado a ampliar-se”⁸.

—Gen Ex Ann E. Dunwoody

Segundo os mais recentes dados relativos a gênero disponibilizados pelo Departamento de Defesa dos EUA, as mulheres perfazem cerca de 17,5% do corpo de oficiais da Ativa, mas mal chegam a compor 6% dos oficiais-generais do Exército⁹. As Forças Armadas seguem a mesma tendência vista em grande parte da iniciativa privada: as mulheres estão relativamente bem representadas nos níveis mais baixos de gestão, mas extremamente sub-representadas nos mais elevados¹⁰.

Em 2011, as mulheres representavam quase 20% dos oficiais intermediários e subalternos, uma parcela consideravelmente maior que em relação à Força em geral, de cerca de 13,5%. Entretanto, a representação descritiva de mulheres mostra uma queda acentuada no âmbito dos oficiais superiores, a qual fica ainda mais pronunciada entre estes e os oficiais-generais, dos quais pouco mais de 6% são mulheres. São necessários estudos adicionais para determinar as causas dessas quedas, especialmente a lacuna entre oficiais intermediários e superiores.

Ao analisar dados sobre promoções, é importante levar em conta em quais Armas, Quadros ou Serviços os oficiais servem. Por exemplo, segundo um relatório de 2005 do Government Accountability Office (equivalente norte-americano ao tribunal de contas) sobre a composição demográfica das Forças Armadas, 37% das oficiais do sexo feminino

pertencem à área de saúde, em vez de operações táticas e outros campos. Apenas 11% das oficiais atuam em operações táticas¹¹. Por outro lado, 43% dos homens atuam nestas, e apenas 12% deles trabalham no setor de saúde¹². Os oficiais-generais

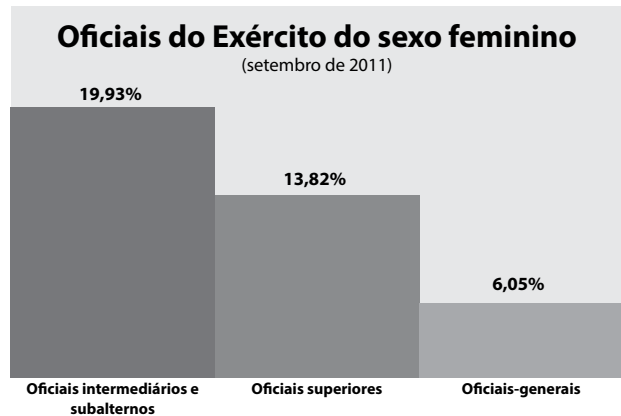


Figura 2 - Proporção de oficiais do sexo feminino em cada nível de responsabilidade

são, em sua grande maioria, oriundos das Armas que conduzem operações táticas, e, do total de 403 no Exército, apenas 16 pertencem ao quadro de saúde¹³. Portanto, mais de um terço das mulheres do Exército precisam competir por menos de 4% dos postos do alto-comando. Isso significa que o Exército deixa de aproveitar uma parcela significativa de capital humano em seus postos mais elevados.

Embora não sejam excluídas explicitamente das oportunidades de promoção para os graus hierárquicos mais altos, as mulheres estão em clara desvantagem, por causa da proibição de servirem em Unidades de combate, algo necessário para o acúmulo da experiência exigida para 80% dos postos de general de quatro estrelas. Embora se observe a predominância do sexo masculino nas Forças Armadas como um todo, para os fins deste artigo, “Armas exclusivamente masculinas” são aquelas que explicitamente excluem as mulheres: Infantaria, Blindados e Forças Especiais. As “Armas mistas, mas predominantemente masculinas” são aquelas que permitem mulheres, mas restringem as funções que podem exercer: Artilharia de Campanha, Artilharia Antiaérea e Engenharia. O termo “Armas mistas” diz respeito a todas as outras Armas, Quadros e Serviços no Exército dos EUA.

O Serviço Militar Feminino ao Longo dos Anos

- **1948:** A “Lei de Integração das Mulheres nas Forças Armadas” possibilita que as mulheres sirvam nas Forças. Contudo, elas podem representar apenas 2% do total e não podem servir em embarcações navais ou missões de combate. Também não podem ter autoridade de comando sobre homens.

- **1967:** O limite de 2% de mulheres nas Forças Armadas e as restrições relativas a promoções são revogados.

- **1976:** São admitidas mulheres nas academias militares de West Point, Anápolis e Colorado Springs (Exército, Marinha e Força Aérea, respectivamente).

- **1988:** O Departamento de Defesa dos EUA adota a “regra de risco”, isentando as mulheres de missões que pudessem expô-las ao combate direto, fogo hostil ou captura.

- **1990:** Cerca de 41 mil mulheres são enviadas para a Operação *Desert Storm*, perfazendo 7% das tropas.

- **1991:** O Congresso dos EUA revoga a proibição ao serviço de mulheres em aeronaves de combate.

- **1994:** O Secretário de Defesa abandona a “regra de risco”, permitindo que as mulheres sirvam em quaisquer funções para as quais se qualifiquem, mas mantém a proibição à sua designação para Unidades de combate direto.

- **2001 - presente:** mais de 220 mil (cerca de 11%) dos militares que serviram no Afeganistão e no Iraque são mulheres.

- **2008:** O Exército promove a primeira mulher, Ann E. Dunwoody, ao posto de general de exército.

- **2012:** O Exército abre mais qualificações militares a mulheres e transfere 200 delas para batalhões de manobra. O Chefe do Estado-Maior encomenda um estudo sobre o possível envio de mulheres para o Curso de Comandos (*Rangers*).

- **2013:** O então Secretário de Defesa Leon Panetta revoga a proibição de que as mulheres sirvam em Unidades de combate.

Curiosamente, essa prevalência das Armas exclusivamente masculinas entre os oficiais-generais não ocorre até o posto de general de três estrelas. Os oficiais oriundos das Armas exclusivamente masculinas ocupam menos da metade dos postos de general de uma ou duas estrelas. No entanto, observa-se uma considerável redução de oficiais oriundos das Armas não combatentes entre os postos correspondentes a general de brigada e general de divisão. Considerando a missão do Exército de combater e vencer guerras, não surpreende que os indivíduos que sirvam nas Armas tradicionalmente envolvidas no combate terrestre direto sejam os promovidos ao posto de general de exército. Esse corte afeta tanto os homens quanto as mulheres das Armas, Quadros e Serviços não combatentes. Contudo, a discrepância aumenta quando se leva em consideração o fator “gênero”. Entre os 179 atuais oficiais-generais das Armas Combatentes, só há uma mulher: a General de Brigada Heidi Brown, da Artilharia Antiaérea¹⁴. As mulheres não têm a opção de servir na maioria das Armas Combatentes, e as que as admitem restringem fortemente as funções que elas podem desempenhar. Isso limita a capacidade das mulheres em adquirir a experiência valorizada pelo Exército dos EUA em seus comandantes estratégicos, os generais de divisão e de exército.

Massa Crítica no Comportamento e Sucesso Organizacional

“Precisamos de uma massa crítica de mulheres — não apenas dentro das organizações, como também nos níveis mais altos de liderança e nos conselhos — para fazer a diferença.”¹⁵

—Relatório *Benchmarking Women's Leadership*, da organização White House Project.

Na física, o conceito de massa crítica diz respeito à quantidade de materiais físis necessária para desencadear uma irreversível reação em cadeia. Também se aplica à efetuação de mudanças permanentes em uma organização. Quando as mulheres (os “materiais físis” dessa metáfora) atingem uma massa crítica em uma organização, deixam de ser vistas como integrantes simbólicas ou como estando

ali só para constar. A obra *Men and Women of the Corporation* (“Homens e Mulheres da Empresa”, em tradução livre), de Rosabeth Moss Kanter, introduziu esse conceito nas ciências sociais. Kanter delineou quatro tipos de grupo em termos de representação proporcional: grupos uniformes, grupos desviados (para um gênero), grupos inclinados (para um gênero) e grupos equilibrados¹⁶. Um grupo uniforme é completamente homogêneo, sendo a uniformidade, provavelmente, uma boa descrição das Forças Armadas antes da “Lei de Integração das Mulheres”, de 1948. O atual Exército dos EUA se enquadra na categoria de grupos desviados (para um gênero), em que há uma “grande preponderância de um tipo sobre o outro, possivelmente chegando a uma proporção de 85:15”¹⁷. Os grupos inclinados (para um gênero) têm uma minoria maior, em uma proporção de aproximadamente 65:35. Quando um grupo passa de “desviado” para “inclinado”, os integrantes da minoria podem ter um impacto maior sobre a cultura organizacional, e seus pares pertencentes à maioria começam a vê-los como indivíduos diferenciados não apenas da maioria, mas também entre si¹⁸. Por fim, grupos equilibrados variam de uma proporção de 60:40 a 50:50, e é aqui que o status de maioria ou minoria parece não importar mais¹⁹.

Uma massa crítica de mulheres ajudaria o Exército dos EUA a passar da categoria de “grupo desviado” para a de “grupo inclinado”, o que significaria que, em vez de serem vistas como “militares do sexo feminino”, elas começariam a ser avaliadas apenas como “militares”. Kanter explica que as que eram as “poucas mulheres entre os muitos colegas do sexo masculino, sendo frequentemente as únicas entre eles, tornavam-se símbolos apenas: de como as mulheres são capazes, representantes de todas elas”²⁰. A massa crítica importa quando se examina a composição demográfica geral, mas é especialmente crítica nas esferas mais elevadas de liderança. Um estudo da Universidade Harvard afirma que, caso não haja equilíbrio nos níveis mais altos das organizações, o gênero continua a ser “um indicador de status negativo para as mulheres, ainda que haja uma representação equilibrada em níveis mais baixos”²¹. Enquanto as mulheres não alcançarem

a massa crítica na alta liderança, os estereótipos continuarão a existir e a prejudicar o emprego efetivo do talento disponível na tomada de decisão. Segundo um estudo de 2006 da entidade Wellesley Centers for Women, a massa crítica ocorre em companhias em que três ou mais mulheres integram o conselho de administração. Essas companhias geram uma “mudança fundamental na sala da diretoria e fortalecem a governança corporativa”²². De acordo com esse estudo, a existência de uma massa crítica no âmbito dos altos executivos era algo benéfico para a governança corporativa de três modos concretos. Primeiro, as discussões do conselho incluíam as perspectivas de um grupo maior de partes interessadas, o que levava a melhores decisões. Segundo, as mulheres nos conselhos com massa crítica eram mais persistentes que seus colegas do sexo masculino com respeito a encontrar respostas para as questões mais difíceis. Por fim, elas costumavam ter um estilo de liderança mais voltado à cooperação, que resultava em melhor comunicação entre os conselheiros e entre eles e a gerência.

As equipes com formações diversas tomam melhores decisões que as que contam com um único tipo de conhecimento especializado.

Com um número cada vez maior de mulheres no universo de talentos do país, deixar de desenvolver e de utilizar mulheres extremamente qualificadas na alta liderança constitui uma perda de oportunidade extremamente lamentável para as Forças Armadas. Nos EUA, as mulheres obtêm 57% dos títulos de bacharel e 61% dos títulos de mestrado²³. As Forças Armadas acabam se limitando gravemente ao restringir a oportunidade para que essas mulheres instruídas sirvam em suas funções de liderança estratégica mais importantes. Ademais, a experiência e a pesquisa demonstram que equipes com formações diversas tomam melhores decisões que aquelas que contam com apenas um tipo de conhecimento especializado²⁴. Grupos excessivamente homogêneos são incapazes de enxergar além

de seu campo específico, para descobrir soluções alternativas melhores. Quando são introduzidas pessoas novas e diferentes, elas contribuem com conhecimentos que o grupo não possuía antes e, assim, todo ele se torna mais inteligente²⁵. Oficiais do sexo feminino têm uma perspectiva e um conjunto de experiências diferentes. Por isso, incluir uma ou duas mulheres no grupo de principais decisores seria em uma poderosa injeção de conhecimentos novos para produzir decisões melhores.

Diferentes estudos confirmam a conexão entre diversidade de gênero e um melhor processo de tomada de decisão. Estudos independentes realizados pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Califórnia em Davis, pela organização Catalyst e pela publicação *Harvard Business Review* constataram que as empresas da lista *Fortune 500* com maior representação feminina na alta liderança apresentavam um desempenho significativamente melhor que companhias com as menores quantidades de mulheres executivas. Segundo o estudo da Universidade Harvard, as empresas com um número maior de líderes do sexo feminino mostrou um desempenho até 69% melhor que as concorrentes²⁶. A diferença de desempenho entre empresas com mais mulheres na liderança e as com um número menor é grande demais para ser desconsiderada como um possível indicador de uma forma para maximizar o desempenho militar. O Exército não deve perder a oportunidade de tornar-se 69% melhor, especialmente quando os recursos humanos e financeiros do país estão em jogo.

O Comando Feminino é Fundamental para a Segurança Nacional

“Não poderíamos, literalmente, ter conduzido essa guerra sem as mulheres”²⁷.

—Dr. John Nagl, com respeito às Guerras no Iraque e no Afeganistão

O atual estado de conflito no mundo conferiu uma importante oportunidade para que as Forças Armadas tirassem proveito da experiência de combate das mulheres. As operações de contrainsurgência no Iraque e no Afeganistão exerceram uma influência surpreendentemente positiva sobre o papel das

mulheres como comandantes. Dos aproximadamente 2 milhões de militares que serviram no Iraque e no Afeganistão, mais de 220 mil (11%) são mulheres, em comparação a 7% na primeira Guerra do Golfo²⁸. A natureza assimétrica do combate contrainsurgente apaga a tradicional distinção entre as “linhas de frente” e a “retaguarda”. Com a constante ameaça de um confronto com o inimigo, independentemente de os soldados integrarem uma patrulha de combate ou um comboio de suprimentos, as mulheres



Cabo do Exército dos EUA é condecorada pelo então Vice-Presidente Dick Cheney com a medalha “Silver Star” por suas ações em uma patrulha de combate, Aeródromo de Bagram, 21 Mar 08.

Departamento de Defesa

têm vivido mais experiências de combate do que nunca. No Iraque, 620 foram feridas²⁹. Desde que as hostilidades tiveram início, 110 foram mortas³⁰. Em junho de 2011, 28 militares norte-americanas haviam sido mortas em combate³¹. No Afeganistão, 1.788 mulheres receberam o distintivo de “Ação em Combate”³². Duas foram condecoradas com a medalha “Silver Star”, e muitas foram agraciadas com medalhas “Bronze Star”, “Purple Heart” e outras condecorações por bravura em combate.

Por uma questão de necessidade, abrem-se exceções à regra para que mulheres sirvam em combate e cumpram a missão. Está vetada sua participação em Unidades cuja missão principal seja o combate direto, mas lhes é permitido servir em Unidades de apoio. Quando são necessários mais soldados, os comandantes frequentemente “destacam” mulheres para Unidades de combate, embora elas permaneçam “designadas” para Unidades de apoio. Ao receberem

essa oportunidade, as mulheres têm provado sua coragem e conquistado o respeito de seus irmãos de armas no campo de batalha, operando metralhadoras e conduzindo caminhões em estradas cobertas de crateras provocadas por dispositivos explosivos improvisados. Alguns especialistas, incluindo John Nagl, acreditam que essa mudança na área de operações servirá como catalisador para que os formuladores de política adaptem os regulamentos, de modo que eles passem a refletir a realidade da participação da mulher no combate moderno³³.

Sem essa mudança de política, o Exército frustra seu próprio potencial, ao limitar a capacidade de mulheres talentosas chegarem a oficial-general. Sim, elas podem tornar-se oficiais-generais, mas, com base nas normas atuais, jamais uma mulher assumirá a função de Chefe do Estado-Maior do Exército ou Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior. Esses cargos são tradicionalmente reservados (talvez acertadamente) para aqueles que tenham servido

nas Armas Combatentes, as quais estão vetadas às mulheres. Dos dez postos de general de quatro estrelas existentes no Exército dos EUA atualmente, apenas dois estão disponíveis a oficiais que tenham servido nas demais Armas, Quadros e Serviços³⁴. Isso significa que, se as Armas Combatentes não forem abertas a militares do sexo feminino, o Exército nunca alcançará a massa crítica de mulheres em seu “conselho de administração”. O Exército se beneficiará muito de uma mudança de política que leve ao pleno reconhecimento e aproveitamento da experiência de combate das mulheres.

Superação de Barreiras à Inclusão de Mulheres em Funções de Comando

“É impossível criar uma Força verdadeiramente coesa sem corrigir a desigualdade entre os gêneros, codificada no atual sistema.”³⁵

—Coronel Kim Field e Dr. John Nagl,
Combat Roles for Women: A Modest Proposal



Departamento de Defesa, 3º Sgt Molly A. Burgess

A Gen Ann E. Dunwoody, primeira mulher a tornar-se oficial-general de quatro estrelas nos EUA, recebe a platina pelas mãos do então Chefe do Estado-Maior do Exército, Gen George W. Casey (à esquerda), e de seu marido, Craig Brotchie, na cerimônia de promoção realizada no Pentágono, 14 Nov 08.

Embora as mulheres continuem a ser insuficientemente representadas no alto-comando, os atuais números mostram uma melhora significativa em comparação a apenas dez anos atrás. Em 2002, mulheres representavam pouco mais de 4% dos oficiais-generais do Exército dos EUA; em 1994, totalizavam menos de 1%³⁶. Claramente, há um

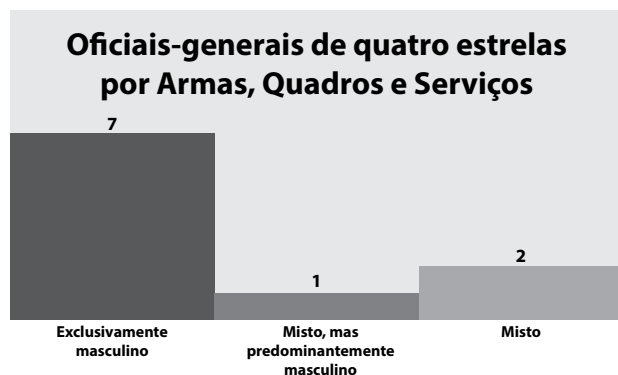


Figura 3 - Número de oficiais-generais de quatro estrelas de diferentes Armas, Quadros e Serviços

longo caminho a percorrer até que a Força alcance a massa crítica de mulheres na instituição como um todo, quanto mais no alto-comando, mas a tendência tem avançado na direção certa, ainda que a um ritmo bastante lento.

Um desafio em determinar a massa crítica é reconhecer qual é, exatamente, o ponto de virada na composição demográfica para que uma minoria passe a exercer um impacto positivo. Kanter afirma que as organizações com uma proporção de 65:35 passam da categoria de “grupo desviado” para “grupo inclinado” (para um gênero). Segundo a organização The White House Project, a massa crítica ocorre quando um terço de uma organização e de sua liderança é composto de mulheres, e o estudo conduzido pela entidade Wellesley Centers for Women constatou que os conselhos de administração precisavam de pelo menos três integrantes do sexo feminino³⁷. Como isso pode ser aplicado ao Exército dos EUA? A instituição precisa de uma quantidade suficiente de mulheres em escalões mais baixos para que elas não sejam vistas como integrantes meramente simbólicas, que estejam ali só para constar. Entretanto, considerando a atual estrutura e composição demográfica da Força, a

meta de 35% de Kanter provavelmente não é uma opção realista. Com base no estudo da organização Wellesley Centers for Women, o Exército deveria ter pelo menos três mulheres em seu “conselho de administração”, composto de dez generais de quatro estrelas. Portanto, 30% é, provavelmente, a meta mais realista, que possibilitará, de fato, um impacto positivo e uma verdadeira mudança organizacional.

Supondo que a atual taxa de aumento prossiga de forma linear, serão necessários 42 anos para alcançar uma massa crítica de mulheres no corpo de oficiais do Exército dos EUA como um todo e 82 anos para obtê-la entre os oficiais-generais. A revogação da política de exclusão do combate terrestre é um passo na direção certa. Modificar tal política pode permitir que bem mais mulheres sejam preparadas de modo a completar a trajetória de segundo-tenente a oficial-general nos próximos 30 anos, supondo que sejam promovidas a taxas semelhantes às dos homens em suas Armas. Contudo, conforme evidenciado pela representação cada vez menor de mulheres entre oficiais superiores e oficiais-generais, essa é uma suposição demasiadamente otimista.

As Forças Armadas precisam examinar criteriosamente os fatores por trás da queda acentuada na representação proporcional de mulheres entre oficiais superiores. É provável que grande parte dessa perda não se deva ao fato de as mulheres estarem sendo preteridas nas promoções, e sim à decisão de profissionais extremamente capazes (como Lillian Pfluke) em deixar as Forças Armadas. O Exército faria bem em estudar a perda de oficiais do sexo feminino em meio de carreira, a fim de encontrar formas de estancar a saída de comandantes operacionais de talento. O Exército deve, também, reavaliar suas políticas relacionadas a famílias em que ambos os cônjuges são militares e famílias monoparentais. As famílias em que os dois cônjuges são militares constituem apenas 9% dos casamentos no Exército dos EUA. Entretanto, 40% das mulheres casadas da Força se enquadram nessa categoria³⁸. A decisão de permanecer nas Forças Armadas ou de buscar oportunidades no meio civil é uma questão de família, especialmente

quando os dois cônjuges são militares. Assim, no caso de famílias deste último tipo cujas necessidades não estejam sendo satisfeitas, o Exército muitas vezes acaba perdendo não apenas um, mas dois oficiais talentosos, ou prejudicando a ambos de modo a impedir seu desenvolvimento, avanço e utilização da maneira ideal. Além disso, as mulheres no Exército costumam chefiar famílias sozinhas com muito mais frequência que seus colegas do sexo masculino. Por isso, seria benéfico para o Exército desenvolver políticas que evitem que militares tenham de escolher entre ser um bom pai ou mãe e ser um bom profissional³⁹. Se o Exército quiser reter homens e mulheres talentosos em seus quadros de oficiais superiores, algumas boas opções a serem analisadas para possível implantação incluem políticas como expedientes de trabalho flexíveis (quando a missão assim o permitir), iguais períodos de licença de maternidade

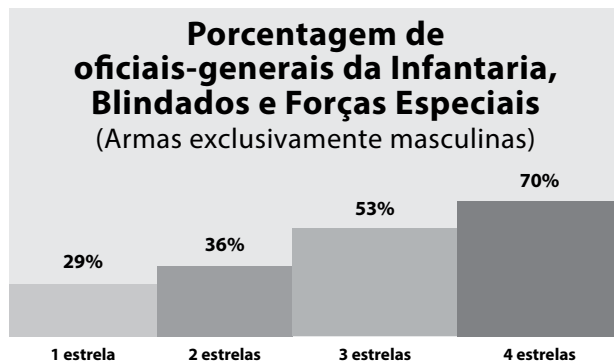


Figura 4 - Proporção de oficiais-generais na Infantaria, Blindados e Forças Especiais

e paternidade e um sistema de babás, assim como uma reavaliação do rígido plano de carreira de um típico oficial de operações. É possível que algumas dessas políticas não sejam exequíveis em todos os ambientes, mas a Força estará sendo negligente, caso não verifique a viabilidade dessas e de outras opções criativas, que apoiem a retenção de oficiais talentosos e seu desenvolvimento de comandantes operacionais a comandantes estratégicos.

Na atual conjuntura, só se pode melhorar. Segundo o relatório *Benchmarking Women's Leadership*, da organização White House Project, nenhum dos setores analisados havia alcançado a

massa crítica, mas as Forças Armadas mostraram o pior desempenho, com apenas 11% de mulheres nos cinco postos de comando mais altos — muito abaixo da média de 18%⁴⁰. Além disso, a profissão militar é a única nos EUA em que as mulheres estão explicitamente proibidas de desempenhar certas funções. É chocante que as melhores Forças Armadas do mundo não incluam a perspectiva de metade do universo de talentos do país em seu processo decisório estratégico. A mudança levará tempo e, mesmo com a alteração da política, a massa crítica não será alcançada por muitos anos. Essa é mais uma razão para que se tome uma ação imediata. As Forças Armadas deveriam estar na vanguarda com respeito à liderança organizacional, e não por último. O Exército só poderá começar a alcançar seu pleno potencial quando oficiais de talento como Lillian Pfluke puderem contribuir de modo sistemático e significativo para as decisões estratégicas.

Então, Lillian Pfluke foi transferida para a Reserva por ter alcançado o ápice de sua carreira e não ter mais nada a oferecer às Forças Armadas? Considerando suas conquistas desde seu desligamento do serviço ativo, isso parece improvável. Imediatamente após passar para a Reserva, começou a trabalhar com a Comissão de Monumentos de Batalha dos EUA na Europa e ajudou a desenvolver seminários sobre liderança para Unidades da Força naquele continente. Em 2008, fundou a organização American War Memorials Overseas, uma entidade sem fins lucrativos que documenta, promove e preserva monumentos de guerra e cemitérios em países fora da esfera de responsabilidade dos EUA⁴¹. Também se tornou uma ciclista competitiva de padrão internacional, obtendo quatro medalhas nos Campeonatos de Ciclismo World Masters, em Melbourne, na Austrália. Fez parte de uma equipe em uma corrida ciclística com revezamento nos EUA e, mais tarde, decidiu percorrer de novo os mais de 5 mil quilômetros, só para poder ver a rota em primeira mão. Competiu no equivalente feminino do Tour de France. Detém o recorde mundial de distância percorrida em uma hora por uma mulher com 35 anos ou mais. Além disso, realizou muitas dessas conquistas ao mesmo tempo que sofria de

câncer de mama. Atualmente, trabalha com outras sobreviventes da doença, em particular atletas, atuando como mentora e oferecendo inspiração a partir de sua experiência. A saída de Lillian parece ter sido uma perda para o Exército dos EUA, e ela não é um caso atípico. Todos os anos, mulheres talentosas

deixam a profissão para buscar oportunidades onde seu gênero não represente um óbice tão grande para o sucesso. O Exército dos EUA continuará a sofrer essa “fuga de cérebros” de mulheres talentosas, a menos que se modifiquem as políticas, para remover as barreiras invisíveis à sua ascensão profissional. **MR**

REFERÊNCIAS

1. “General Lloyd Austin, III: Vice Chief of Staff of the U.S. Army”, Army.mil, biography, disponível em: <<http://www.army.mil/leaders/vcsa>>. Acesso em 27 jun. 2012.
2. MCALEER, Donna M. *Porcelain on Steel: Women of West Point's Long Gray Line* (Jacksonville, FL, Fortis Publishing, 2010), Kindle, l.n. #1008-1011.
3. *Benchmarking Women's Leadership*, report, Summary Findings, disponível em: <<http://thewhitehouseproject.org/documents/Report.pdf>>. Acesso em 9 mar. 2010.
4. “Limited Roles,” digital image, *NYTimes.com*, disponível em: <http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women_graphic_ready.html>. Acesso em: 9 mar. 2010.
5. “Woman Reaches US Army's Top Rank”, *BBC News*, disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7730744.stm>>. Acesso em: 9 mar. 2010.
6. Consulte, por exemplo: KILCULLEN, Stephen. “Women Don't Belong in Ranger School”, editorial, *Wall Street Journal*, 13 Jun. 2012, U.S. ed., A13 sec., disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303830204577448821376681662.html>>. Acesso em: 16 jun. 2012.
7. *Benchmarking Women's Leadership*.
8. “Woman Reaches US Army's top rank”, *BBC News*.
9. “Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade”, DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, 30 Sept. 2011, September 2011 and September 2011 (Women Only), disponível em: <<http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
10. *Benchmarking Women's Leadership*.
11. United States, Government Accountability Office, *Military Personnel: Reporting Additional Servicemember Demographics Could Enhance Congressional Oversight*, Derek B. Stewart, 22 Sept. 2005, 1C. Gender—Active Component Occupational Areas and Gender, disponível em: <<http://www.gao.gov/products/GAO-05-952>>. Acesso em: 26 jun. 2012.
12. ALVAREZ, Lizette. “Women at Arms; G.I. Jane Stealthily Breaks the Combat Barrier”, *The New York Times*, 16 Aug. 2009, disponível em: <http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?_r=2>. Acesso em: 8 mar. 2010.
13. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012, disponível em: <<https://www.gomo.army.mil/Ext/Portal/ReportsResources.aspx?Action=Reports>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
14. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012.
15. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 13.
16. KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1993), Kindle, l.n. 43014307.
17. *Ibid.*, l.n. 4301.
18. *Ibid.*, l.n. 4317.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, l.n. 4272.
21. Ely, Robin J. “The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women”, *Administrative Science Quarterly* 39, no. 2 (June 1994): p. 204-205, disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393234>>.
22. KRAMER, Vicki W.; KONRAD, Alison M.; ERKUT, Sumru. *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, Wellesley Centers for Women, Critical Mass Project, 2006, Executive Summary, disponível em: <http://www.wcwonline.org/component/option,com_virtuemart/Itemid,217/category_id,399/ypage,shop.flypage/page,shop.product_details/product_id,1113/>>.
23. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 16.
24. HEWLETT, Sylvia Ann. “Chapter 4: The Business Case for Diversity”, in *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. ALVAREZ.
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. SKAINE, Rosemarie. *Women in Combat: A Reference Handbook* (Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2011), p. 191.
31. NORDLAND, Rod. “For Soldiers, Death Sees No Gender Lines”, *The New York Times*, 22 Jun. 2011, disponível em: <<http://www.nytimes.com/2011/06/22/world/asia/22afghanistan.html?pagewanted=all>>. Acesso em: 28 jun. 2012.
32. HARRELL, Margaret C. *Assessing the Assignment Policy for Army Women* (Santa Monica, CA: RAND National Defense Research Institute, 2007), p. 144, p. 146, p. 148.
33. ALVAREZ.
34. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012.
35. FIELD, Kim; NAGL, John. “Combat Roles for Women: A Modest Proposal”, *Parameters* XXXI (Summer 2001), disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/usawc/parameters/Articles/01summer/eld.htm>>. Acesso em: 8 mar. 2010.
36. “Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade”, DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, Total DOD and Women Only Reports from 30 September 1994 to September 2011, disponível em: <<http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
37. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 5.
38. MAXFIELD, Betty D. *Army Demographics FY11 Army Profile*, Department of the Army, Deputy Chief of Staff of Personnel, G-1.
39. *Ibid.*
40. *Benchmarking Women's Leadership*, p.
41. MCALEER, l.n. #4777.