



Militares da 69ª Brigada de Artilharia Antiaérea intervêm durante um cenário de assédio sexual em que um praça antigo agride sexualmente um soldado raso, no Forte Hood, Texas, 29 Abr 15. O cenário fazia parte do treinamento da Brigada para o "Mês de Conhecimento sobre o Assédio Sexual".

(Sgt Kimberly Lessmeister/ Relações Públicas da 69ª Brigada de Artilharia Antiaérea)

Como Vencer a Luta contra o Assédio Sexual no nosso Exército Começando com o Treinamento Básico de Combate

Cel Bryan Hernandez, Exército dos EUA

O aumento no número de assédios sexuais reportados dentro das Forças Armadas têm causado preocupação entre os comandantes

superiores e legisladores — bem como os pais ao permitir que os seus filhos sirvam nas Forças Armadas¹. Essas preocupações já se converteram em mudanças políticas

e em crescentes discussões sobre como as Forças Armadas abordam o abuso e assédio sexual e a cultura de conduta pessoal, dentro das fileiras.

Ao longo dos últimos anos, o foco na prevenção do assédio e abuso sexual gerou novos programas de instrução, processos de denúncia e envolvimento por comandantes em todos os níveis. Como ex-Comandante de uma brigada de Treinamento Individual Básico de Combate (TIBC) no Forte Jackson, na Carolina do Sul, responsável pela instrução militar inicial, com a integração dos gêneros, para milhares de recrutas a cada ano, já vi uma mudança positiva ocorrendo na luta contra esse assunto crítico dentro do nosso Exército. Embora o caminho para desarraigar esse problema completamente das nossas formações vá ser longo, diariamente nossos soldados e comandantes vencem pequenas batalhas nessa luta, por meio de uma série de ações para prevenir o assédio e abuso sexual e, quando tais incidentes ocorrem, com métodos para responder com mais efetividade.

Durante a instrução militar inicial, temos a missão principal de transformar civis em soldados. É dentro desse processo transformativo que começa o estabelecimento das condições e cultura apropriadas para a prevenção do assédio e abuso sexual. No TIBC, existe uma janela de oportunidade essencial para inverter a maré contra o assédio sexual, por meio do estabelecimento de uma fundação moral correta para os soldados mais novos do nosso Exército. No entanto, isso só pode ter êxito se existir um grupo coletivo de profissionais que imponha os sistemas e procedimentos apropriados, atuando dentro de uma organização com um ambiente saudável e disciplinado. Além disso, comandantes não podem resolver esse problema sozinhos; precisam de parcerias com organizações essenciais de apoio nas suas instalações, como o Comando de Saúde, o Comando de Investigação Criminosa e os Serviços Comunitários do Exército, bem como hospitais e universidades civis, para aproveitar totalmente os recursos críticos das campanhas do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Abuso Sexual (SHARP, na sigla em inglês).

Ao utilizar várias linhas de esforço, comandantes, graduados mais antigos, sargentos de procedimentos militares e instrutores podem ter êxito na redução de assédio e abuso sexual nas suas organizações. Isso exige medidas cuidadosamente estudadas para criar um ambiente profissional concentrado no respeito, padrões,

disciplina e confiança. O processo de combater a má conduta sexual deve ser holístico e deliberado, com o envolvimento dos líderes em todos os níveis.

No Forte Jackson, conseguimos resultados incentivadores dos esforços em toda a instalação e dentro das nossas unidades para enfrentar esse desafio. Durante a minha permanência em um comando de TIBC, descobri que a concentração dos esforços da nossa organização em uma mudança cultural, nos processos de recepção e integração de novos militares e no envolvimento das lideranças foi fundamental para a redução do número de casos de má conduta sexual². Embora não completamente abrangentes ou aplicáveis para todas as unidades, os seguintes pontos podem ajudar outros líderes a traçar os seus próprios caminhos na abordagem desse complexo problema.

Doutrinação

O ambiente de instrução militar inicial, como a primeira experiência no Exército, precisa incutir nos novos recrutas os padrões mais elevados de profissionalismo e de conduta. Novos militares emularão o que enxergam que os seus chefes dizem e fazem; portanto, a liderança e os instrutores da instrução militar inicial devem exemplificar esses padrões em todas as suas ações.

Os recrutas entram nas Forças Armadas com uma variedade de crenças morais e éticas baseadas na sua infância, formação e comportamentos culturalmente aceitos pelos seus grupos sociais anteriores. Frequentemente, seu sistema pessoal de valores não é coerente com os valores do Exército ou as normas aceitas pelas Forças Armadas. No TIBC, a maioria das denúncias do programa SHARP envolvem incidentes entre os treinados relacionados a atos de contato físico indesejado, comentários sexuais impróprios, brincadeiras inaceitáveis e fraternização. Muitos desses incidentes ocorrem durante as fases iniciais do treinamento básico, conforme os homens e mulheres jovens são colocados juntos, pela primeira vez na vida, em um ambiente de instrução integrado e controlado.

A variedade de denúncias e as suas ocorrências logo no início do treinamento básico são indicativas das diferenças culturais e da divisão entre a conduta aceitável adotada anteriormente em casa, por alguns dos instrutores, e os padrões do Exército. Assim, é essencial introduzi-los nas normas de conduta e de valores do Exército, logo à sua chegada.

Reduzir a lacuna entre o sistema de valores do Exército e o dos novos recrutas exige tanto um plano de ajuste de longo termo quanto um de curto. Dentro dos primeiros 24 a 48 horas após a chegada ao TIBC o recruta recebe instrução sobre o programa SHARP, e um “amigo de combate” é designado a ele³. Esse treinamento imediato estabelece as condutas aceitáveis e inaceitáveis, junto com padrões de comportamento pessoal e profissional e provê instrução sobre o assédio e abuso sexual. A intenção é remover as percepções prévias com respeito às normas aceitáveis de comportamento civil oriundas dos antecedentes particulares dos instruídos e introduzir os valores e padrões de conduta do Exército.

Da mesma forma, militares são integrados ao sistema de “amigo de combate” para ensiná-los como trabalhar juntos, como equipe, e como tomar conta uns dos outros durante todos os momentos. Depois, os valores e os padrões de conduta esperados são reforçados e demonstrados continuamente por todo o ciclo de treinamento, de 10 semanas, para estabelecer a devida fundação ética para novos militares.

Denúncias e Documentação

Um aspecto essencial para um eficaz programa SHARP é a instrução e a aplicação dos procedimentos de documentação corretos. Fazer denúncia de um incidente relacionado ao assédio e abuso sexual deve ser mais do que incentivado, devendo ser exigido por todos dentro da unidade. Os cronogramas, padrões e requerimentos de documentação e de denúncia devem ser entendidos por todos na organização, e comandantes e supervisores precisam enfatizar a fidelidade a esses padrões. Quando um militar faz uma acusação ou denúncia, precisa ser tratado com o devido nível de respeito pelos outros integrantes da unidade, em vez de ser estigmatizado. Os militares, independentemente do posto e gênero, precisam sentir que a sua unidade e a sua liderança promovem um sistema de denúncias aberto.

Embora a recente atenção da mídia com a intensificação de incidentes de assédio sexual reportados nas Forças Armadas pareça sugerir um aumento no número de casos, isso talvez possa indicar uma melhoria de confiança pelos militares no sistema de denúncias devido aos crescentes esforços pelos comandantes e unidades de apoiar o programa SHARP⁴. Os resultados de várias pesquisas de opinião dos níveis

brigada e batalhão e reuniões com militares no treinamento básico ao longo do meu último ano de comando deixaram evidente que esses foram bem informados sobre o SHARP e como devem denunciar incidentes de má conduta sexual — e eles se sentiram confiantes no processo. No entanto, essa confiança precisa continuar por toda a carreira militar.

Exercícios Simulados do Programa SHARP

Uma das normas subjacentes de um programa eficaz do SHARP é tomar as medidas apropriadas quando ocorre um incidente. Infelizmente, algumas unidades deixam de fazer isso devido a uma falta de normas gerais de ação, falta de conscientização por parte dos comandantes e carência de instrução das responsabilidades requeridas do pessoal. Quando se trata do assédio ou do abuso sexual, não há desculpa para fracasso. Portanto, exercícios para o programa SHARP devem ser estabelecidos com direções claras para tanto a denúncia requerida (informal, formal, restrita e irrestrita) quanto as ações que devem ser conduzidas ao ser notificado de um incidente⁵. O desenvolvimento de um formato padronizado — compreendido por todos, reforçado continuamente pelos integrantes da unidade e ensinado a novos membros à sua chegada, por meio de um processo formalizado de treinamento e de recepção — é essencial.

O formato do exercício deve ser claro, com instruções escritas e direções gráficas de passo a passo. Além disso, essas instruções devem ser colocadas em todos os regulamentos internos e normas de serviços gerais. Depois de chegar à brigada, isso se tornou uma prioridade para mim devido às irregularidades que encontrei nas denúncias entre os diversos batalhões, às tarefas requeridas compreendidas incorretamente pelos comandantes e instrutores e às ações imprópria-mente tomadas pelos subordinados após um incidente. Por conseguinte, rapidamente formalizamos um padrão dentro da brigada para vários tipos de diferentes incidentes, começando com os que envolviam a má conduta sexual, que esclareceu os procedimentos apropriados para documentação, os protocolos e as ações por parte dos comandantes. Mais importante ainda, devido à sua implantação e reforço, os exercícios eliminaram confusão e enganos entre as unidades e fizeram com que a organização fosse mais responsiva e efetiva.



Militares da 158ª Brigada de Infantaria e coordenadores de resposta ao assédio sexual ensaiam cenários que fornecem instrução em como responder devidamente às denúncias ou às observações de assédio e abuso sexual, durante a 1ª Reunião do Programa SHARP, no Forte Meade, Maryland, 8 Nov 15.

(Cap Edward Brown, Relações Públicas da 1ª Divisão de Exército-Leste)

Uma Cultura de Responsabilidade e Transparência

Um dos aspectos mais essenciais para desenvolver um ambiente livre de assédios e abusos sexuais é o estabelecimento de uma atmosfera de responsabilidade individual e de unidade para manter os padrões mais elevados de conduta pessoal e profissional. Os comandantes precisam criar um ambiente onde todos os integrantes da unidade sejam responsabilizados pelas suas ações. É essencial para a criação de disciplina e de confiança mútua entre a liderança e os subordinados da unidade.

Ao mesmo tempo, comandantes e unidades precisam ser absolutamente transparentes quando alegações ou incidentes ocorrem e necessitam seguir os apropriados protocolos legais e de denúncia. Os comandantes devem permanecer neutros quando uma alegação é feita, e precisam garantir que sigam os procedimentos de investigação apropriados, uma vez notificados sobre um incidente. Não existe algo pior do que uma unidade ou um comandante que tenta minimizar a importância de uma alegação, reprimir uma denúncia e esconder a “roupa suja” da organização.

Infelizmente, alguns comandantes tentam desacreditar uma alegação devido ao impacto negativo percebido sobre a sua organização, favoritismo, ou porque envolve uma alegação contra um dos seus *melhores* militares. Portanto, é essencial reforçar o profissionalismo acima das relações pessoais entre os integrantes da unidade. Se uma alegação for feita, a liderança precisa escolher fazer a coisa certa e difícil, em vez da errada e fácil. Se a alegação for confirmada, então a liderança deve tomar a ação apropriada, sem qualquer preconceito ou interesse limitado. Os comandantes que deixam de agir, ou que empregam duplicidade de critérios e não responsabilizam os indivíduos culpáveis pelas suas ações, agem em detrimento de suas unidades. Pode-se ter certeza de que os militares sempre estão observando se os seus chefes tomam a decisão certa.

O Princípio do Primeiro Direito de Recusa

Na nossa unidade, tínhamos uma política adotada de, primeiramente, informar o Coordenador de Resposta a Assédio Sexual, o Comando de Investigação Criminosa ou a Polícia do Exército

quando uma alegação era feita por um militar dentro da unidade, dependendo do tipo de denúncia. Embora essa política se conformasse aos regulamentos e procedimentos apropriados do Exército, abordava o que eu considerava como uma oportunidade para fracassar pelos comandantes inexperientes e equivocados que, por meio de um processo decisório defeituoso, escolhiam não tomar medidas ou investigar o incidente.

Permitir que organizações externas à unidade analisem, primeiramente, os casos de alegação de má conduta sexual e assumam o controle da investigação ou devolvam a responsabilidade à unidade, criou um maior nível de transparência e responsabilidade para a unidade e a sua liderança. Adotamos especificamente esse método para garantir que todas as unidades se comunicassem com os órgãos apropriados quando uma denúncia fosse feita e para eliminar os casos de unidades subordinadas conduzindo investigações superficiais e determinando com demais pressa “que *nada havia acontecido*”. Esse princípio do *Primeiro Direito de Recusa* melhorou radicalmente a transparência da nossa unidade, promoveu o tratamento imparcial e justo para, tanto as vítimas quanto os supostos infratores, e garantiu que os procedimentos devidos fossem seguidos nos escalões mais baixos da brigada.



Um policial militar do 720º/89ª Brigada de Polícia do Exército compartilha a sua opinião sobre um cenário que envolve dois soldados do sexo oposto malhando em uma academia, no Forte Hood, Texas, 21 Nov 14. Militares da Brigada entre as idades de 17 e 25 observaram e reagiram aos diversos cenários propostos durante o treinamento interativo de SHARP.

(Sgt Ryan Hohman, Relações Públicas da 89ª Brigada de Polícia do Exército)

Como Avaliar o Ambiente SHARP dentro de uma Unidade

Considerando que o programa SHARP envolve um grande número de variáveis dentro de uma unidade, usamos diversas ferramentas para avaliar nossa efetividade organizacional no combate ao assédio e abuso sexual. No nível soldado em instrução militar inicial, a brigada conduziu pesquisas de opinião anônimas com perguntas orientadas para o programa SHARP, junto com exames de proficiência no final do ciclo. Essas pesquisas forneceram *feedback* dos militares quanto à sua instrução sobre o SHARP, à imposição dentro das suas companhias e à sua assimilação geral dos valores do Exército.

Dentro dos batalhões de TIBC, os comandantes e os *Sergeants Major* [praça mais antigo de unidade batalhão para cima — N. do T.] dos comandos conduziram sessões de sondagem com os seus soldados, após cada fase da instrução. Esses fóruns proveram *feedback* de primeira mão sobre o treinamento, padrões e disciplina, junto com comentários sobre a conduta dos seus comandantes e instrutores. Essas sessões foram espelhadas no nível companhia pelos comandantes, *first sergeants* [praça mais antigo de companhia — N. do T.] e representantes de apoio às vítimas/SHARP da orga-

nização para garantir que os líderes fossem envolvidos e avaliassem continuamente o desempenho da sua unidade e do seu compromisso para prevenir o assédio e abuso sexual.

Além disso, para garantir que a organização tomasse as apropriadas ações legais e administrativas em tempo oportuno, eu e o *Sergeant Major* da brigada nos reuníamos com o Assessor Jurídico semanalmente para conduzir uma análise de todas as ações jurídicas em andamento. Algumas das áreas-chave em que nos concentrávamos eram o status dos processos jurídicos abertos e as denúncias irrestritas do SHARP; onde esses casos estavam no processo de decisão ou de investigação; quais ações administrativas eram necessárias, como advertências e suspensão dos deveres

para instrutores; e qual era o caminho à frente para os casos. Essas análises também forneciam um relance de quaisquer tendências, por toda a nossa organização, que poderíamos abordar com os líderes da unidade. Além disso, o assessor jurídico consolidava os dados sobre os casos para uma análise mais formal do ambiente operacional da nossa unidade, com base trimestral e anual. Na conclusão de cada reunião, verificávamos com os comandantes e chefes de seções de estado-maior principais para verificar o status das suas ações respectivas sobre os casos discutidos. Por meio desse processo, obtivamos resultados mais oportunos sobre as ações e investigações da unidade com todos os interessados envolvidos devidamente.

A Importância dos Conselhos de Análise de Assédio Sexual

Os Conselhos de Análise de Assédio Sexual (SARB, na sigla em inglês) mensais, de nível guarnição, são essenciais para o êxito de um programa abrangente do SHARP. Os SARB proporcionam o fórum ideal para que os comandantes de instalações e os líderes-chave possam analisar coletivamente os recém-declarados casos de SHARP (mantendo o devido nível de privacidade), avaliar as denúncias e as ações requeridas, identificar tendências e melhores práticas e, de maior importância, sincronizar os recursos e o apoio à vítima.

Embora cada instalação possa variar na condução do seu SARB, ele é uma parte integral do envolvimento dos comandantes no processo de reduzir e eliminar o assédio e abuso sexual. Os comandantes podem compartilhar as lições aprendidas nessa reunião e coordenar os meios de apoio de vários órgãos na sua instalação e dentro da comunidade local. No Forte Jackson, conseguimos obter o apoio de prestadores de serviços médicos, representantes universitários e outras agências na área local para discutir ideias e estabelecer planos de apoio mútuo para evitar e responder aos assédios.

Além disso, cada ano conduzimos um fórum sobre o SHARP, introduzindo vários palestrantes convidados, agências de apoio e muitos outros para discutir o assédio e abuso sexual, desde o aquartelamento militar ao campus universitário. Essas reuniões produziram parcerias mais fortes entre nossas organizações, bem como permitiram que comandantes pudessem compartilhar ideias e planos para melhorar os seus programas.

Em muitos casos, descobrimos que as Forças Armadas não estavam sozinhas na luta contra esse problema complexo, e ter a capacidade de discutir os assuntos com nossos homólogos civis produziram novos discernimentos e estratégias.

O Estabelecimento de uma Cultura de Profissionalismo

A área de foco mais essencial para reduzir ou eliminar o assédio e abuso sexual é a cultura da organização e das pessoas dentro dela. Os militares irão adaptar-se ao nível de conduta com o qual são exigidos ou permitidos a conformar-se. Se uma unidade possui um ambiente universal de padrões elevados para, tanto a conduta pessoal quanto a profissional dos seus militares, há menos chance de ocorrer casos de má conduta. Por outro lado, se padrões baixos e indisciplina são permitidos pela liderança, incidentes de maus-tratos terão a tendência de permear as fileiras da unidade.

O comportamento apropriado dos militares se origina de uma subjacente cultura de unidade baseada na dignidade e no respeito. A formação da cultura começa com as pequenas coisas, como a linguagem que permitimos que seja usada pelos instrutores com os seus recrutas e a forma em que os militares são ensinados a tratar seus homólogos e chefes. No TIBC, isso é complicado pela dinâmica entre o sargento instrutor e o recruta em treinamento. No entanto, o tratamento de militares com comportamento e linguagem depreciativos não cria o ambiente profissional necessário para inculcar nossos valores como um Exército — tampouco provê modelos exemplares aos jovens recrutas que podem ser emulados.

Portanto, com um esforço para fomentar a devida cultura de unidade de respeito mútuo entre os militares, aplicamos uma abordagem de tratar os soldados com dignidade, e não com desdém. Isso não reduziu a importância de fazer com que o treinamento e o ambiente do programa sejam rigorosos e estressantes para preparar os militares para as realidades do combate, mas exigiu que o nosso quadro de instrutores — desde o Comandante de Companhia até o Sargento instrutor — garantisse que a sua conduta e o ambiente da sua unidade fosse profissional. Esse processo não tem sido fácil, mas ao concentrar na cultura da nossa organização, vimos uma redução na má conduta, tanto pessoal quanto profissional.

Conclusão

Como o ponto de entrada para cada novo recruta, o TIBC é o ponto de partida ideal para reduzir drasticamente o assédio e abuso sexual por todo o nosso Exército. A vitória nessa campanha exige um método multifacetado para abordar as causas subjacentes que permitem que tal má conduta ocorra nas nossas fileiras. As soluções apenas podem surgir por meio de comandantes envolvidos em todos os níveis que podem estabelecer as condições necessárias para uma força profissional dedicada aos valores mais elevados e aos valores do nosso Exército. O assédio e abuso sexual são um câncer na boa ordem e na disciplina de qualquer

unidade, sem falar das implicações estratégicas que esses crimes têm sobre a credibilidade e o orgulho da nossa força.

Felizmente, progredimos muito para reduzir esse problema por meio de esforços determinados em todo o Exército. Como ex-Comandante, espero pelo dia quando tais incidentes sejam extremamente raros ou já não existam nas nossas unidades. No entanto, até lá, devemos continuar, passo a passo, a moldar o ambiente e a cultura do nosso Exército para desenvolver soldados e comandantes futuros que ficarão prontos, não apenas para vencer as guerras da nossa nação, mas para tratar outros militares com dignidade e respeito. ■

O Cel Bryan Hernandez, do Exército dos EUA, está cursando o Army War College dos EUA. Escreveu este artigo durante seu posto anterior como Comandante da 165ª Brigada de Infantaria (Treinamento Individual Básico de Combate), no Forte Jackson, na Carolina do Sul. É mestre pela Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, e também pela Universidade de Alabama. Serviu na Bósnia, no Iraque e no Afeganistão.

Referências

1. Department of Defense Sexual Assault Prevention and Response Office, *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military: Fiscal Year 2013*, 15 Apr. 2014, p. 1–5, acesso em: 17 ago. 2015, http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY13_DoD_SAPRO_Annual_Report_on_Sexual_Assault.pdf.
2. Os casos substanciados de associação ilegal e de abuso por parte do quadro de instrutores da 165ª Brigada de Infantaria [a do autor] diminuiu 35% entre julho de 2013 e abril de 2015.
3. Training and Doctrine Command (TRADOC) Regulation (TR) 350-6, *Enlisted Initial Entry Training Policies and Administration* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 7 Nov. 2013), parágrafo. 3-21 a. O regulamento declara, "Por meio de decreto congressional, a instrução inicial de SHARP no Treinamento Individual Básico de Combate e no Treinamento Individual Avançado deve ser apresentada durante os primeiros 14 dias. Assim, as companhias devem garantir que esse treinamento seja marcado durante os primeiros 10 dias. Isso leva em conta o tempo inicial que o militar passa para ser recebido na unidade".
4. Jamie Crawford, "Reports of Military Sex Assault up Sharply," Cable News Network (CNN), 1 May 2014, acesso em 6 ago. 2015, <http://www.cnn.com/2014/05/01/politics/military-sex-assault/>.
5. TR 350-6, *Enlisted Initial Entry Training*, parágrafo 2-7e. O parágrafo ressalta as ações que precisam ser tomadas por comandantes depois de uma denúncia irrestrita de assédio sexual de um treinando. Essas incluem: "determinar se a vítima deseja/precisa de tratamento médico de emergência"; "notificar a polícia logo que a segurança da vítima seja garantida e os procedimentos de tratamento médico escolhidos pela vítima sejam iniciados"; "notificar o Coordenador de Resposta ao Assédio Sexual"; "prover à vítima apoio emocional e monitorar o bem-estar dela, particularmente se houver indicações de idealização suicida, e garantir que a intervenção apropriada ocorra como necessário"; e "determinar a necessidade para designação temporária a novo destino da vítima ou do suposto infrator, concedendo, na medida do possível, consideração preferencial aos desejos da vítima".