

# O Entendimento Público da Profissão das Armas

Brandon Robers

*“[Q]uaisquer que sejam seus sentimentos afetuosos para com os homens e mulheres fardados, para a maioria dos norte-americanos, as guerras permanecem uma abstração. Uma série de notícias distantes e desagradáveis, que não os afetam pessoalmente. Mesmo depois do 11 de Setembro, na ausência do serviço militar obrigatório, servir às Forças Armadas, para um crescente número de norte-americanos, por mais louvável que seja, tornou-se algo para os outros fazerem”.*

—Robert Gates, Secretário de Defesa<sup>1</sup>.

*“A comunicação é o verdadeiro trabalho da liderança”.*

—Nitin Nohria, Reitor da Harvard Business School<sup>2</sup>

**E**M SETEMBRO DE 2010, o então Secretário de Defesa, Robert Gates, fez um discurso aos estudantes e ao corpo docente da Duke University sobre a natureza das atuais Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA), baseadas, exclusivamente, no serviço militar voluntário<sup>3</sup>. Na ocasião, ele mencionou, várias vezes, a crescente desvinculação entre os soldados profissionais atuais e a sociedade à qual servem. Nossas organizações militares não só têm se tornado mais profissionais; sua composição baseia-se em um segmento cada vez menor da sociedade norte-americana, afirmou o Secretário.

Um estudo citado pelo Secretário, de 2009, conduzido pela Diretoria de Políticas de Admissão (*Directorate of Accession Policy*), revelou que, em 1988, pelo menos um dos pais de aproximadamente 40% dos jovens de 18 anos

havia servido nas Forças Armadas. Já em 2000, essa porcentagem havia caído para 18% e, em 2018, prevê-se que apenas cerca de 8% dos jovens com a mesma idade terão um pai veterano, ou seja, haverá uma redução do contato e da familiaridade com a vida castrense no âmbito da família norte-americana<sup>4</sup>.

O Secretário Gates não foi a única autoridade governamental a manifestar preocupações sobre a questão. Em 2010, em seu discurso de despedida, o Presidente do Comitê das Forças Armadas da Câmara dos Deputados, o congressista Ike Skelton, advertiu sobre o que ele percebeu ser uma “lacuna civil-militar, uma crescente falta de entendimento entre civis e militares nesta era de serviço militar exclusivamente voluntário”<sup>5</sup>. Essa “lacuna civil-militar” é real e representa um substancial desafio para as nossas autoridades, tanto do poder executivo quanto do legislativo.

A existência e a importância de uma “lacuna civil-militar” tem sido debatida exaustivamente na literatura acadêmica e na mídia popular<sup>6</sup>. Concordo que ela existe, mas é natural e inevitável. Nosso enfoque não deve ser o de “fechar a lacuna”, mas o de mitigar seus efeitos negativos. Para isso, sugiro um programa amplo de “interação”. A formação de relações pessoais é a chave para o entendimento cultural, e isso leva às boas relações. O entendimento cultural é o objetivo, não a homogeneidade cultural.

O Exército de hoje possui uma variedade de programas e normas que poderia adaptar para promover a interação sem interromper significativamente suas finalidades propostas. Atualmente,

---

Brandon Robers, advogado, atua em causas em favor do Departamento de Justiça dos EUA. É bacharel pela George Washington University e doutor em Jurisprudência pela Georgetown University Law Center.

Sua experiência militar inclui a de especialista em material bélico e Polícia do Exército dos EUA. Atualmente, serve como oficial da Guarda Costeira dos EUA.

nenhuma estrutura unificadora ou coordenadora vincula esses programas e, na maioria dos casos, os regulamentos individuais contêm uma variedade de fraquezas essenciais, quando considerados pela perspectiva da promoção do envolvimento cultural.

Este artigo propõe um arcabouço para a análise de programas existentes segundo seu potencial para promover essa interação. Além disso, usando como exemplo o *Army Congressional Fellowship Program* (“Programa de Bolsistas no Congresso”, do Exército dos EUA), este artigo demonstra como o processo pode funcionar, propondo algumas mudanças que podem exercer um impacto imediato, significativo e duradouro nas relações entre o nosso profissional e moderno Exército, as autoridades públicas e o público a que serve<sup>7</sup>.

A tarefa principal é ampliar o envolvimento com a sociedade de modo direcionado. Como uma organização, o Exército precisa estabelecer novos pontos de interação cultural para substituir

aqueles perdidos durante a profissionalização da Força nas últimas décadas. Para tanto, a instituição precisa se empenhar em comunicar aos políticos e à população civil o que realmente significa ser um integrante da profissão das armas.

### A Separação Cultural

As organizações militares são diferentes de quaisquer outras instituições sociais na sociedade norte-americana contemporânea. Praticamente todos os sociólogos militares modernos vieram a enxergar as modernas forças militares como instituições sociais altamente profissionalizadas<sup>8</sup>. Em seu comentário, de 2000, sobre a cultura militar dos EUA, Edwin Dorn, Walter Ulmer e Thomas Jacobs observaram que “[d]ado o papel único das Forças Armadas em administrar a violência em nome da sociedade, uma cultura forte e incorruptível não é apenas importante, mas essencial”<sup>9</sup>. Há muito reconhecemos publicamente, não apenas em nossa cultura popular, mas também nas declarações de



CFN dos EUA, Cb. Jamean Berry

Convidados cumprimentam os fuzileiros navais durante uma exposição de aeronaves realizada pela Seção de Relações Públicas do Corpo de Fuzileiros Navais, na Base Aérea Miramar, San Diego, Califórnia, 02 Out 10.

nossas instituições políticas, que as necessidades da vida militar exigem dinâmicas sociais que são distintas das existentes no segmento civil da sociedade. Por exemplo, na seção 571 do Ato de Autorização de Defesa Nacional para o Ano Fiscal de 1994, o Congresso declarou: “A vida militar é fundamentalmente diferente da vida civil” e “a sociedade militar é caracterizada por suas próprias leis, normas, costumes e tradições, incluindo várias limitações sobre o comportamento pessoal que não seriam aceitáveis na sociedade civil”<sup>10</sup>.



Departamento de Defesa

O então Secretário de Defesa Robert M. Gates é acompanhado por cadetes do Programa de Formação de Oficiais durante visita à Duke University, Durham, Carolina do Norte, 29 Set 10.

Segundo o psicólogo organizacional Edgar Schein, “A cultura é o que um grupo aprende, ao longo de um período de tempo, à medida que ele resolve seus problemas de sobrevivência em um ambiente externo e seus problemas de integração interna”<sup>11</sup>. A cultura que se desenvolveu no Exército, e em nossas outras instituições militares, origina-se das exigências singulares da guerra e da sobrevivência em combate<sup>12</sup>. Tanto os desafios de sobrevivência quanto os de integração encarados por nossas organizações militares são fundamentalmente diferentes daqueles enfrentados na maioria dos diversos segmentos da sociedade civil. A menos que pretendamos alterar fundamentalmente o papel das Forças Armadas na sociedade norte-americana, faz pouco sentido compelir nossas organizações militares a alterarem um aspecto de sua identidade que advém de seu sucesso no campo de batalha e para ele contribui.

Mesmo que fosse desejável tentar aproximar as

normas culturais de nossas organizações militares às da sociedade civil norte-americana, ficaria a dúvida sobre *quais* normas deveríamos escolher. Os EUA são uma nação com grande diversidade cultural. Embora muitos sociólogos e antropólogos culturais modernos observem amplas tendências para a assimilação e o multiculturalismo, nossa sociedade é marcada, também, por muitas subculturas distintas e autossustentáveis<sup>13</sup>. O ponto-chave é que não há uma única “cultura civil” nos EUA. Na verdade, o aspecto unificador das várias culturas civis em comparação com nossas organizações militares é simplesmente o fato de elas não serem militares.

Qualquer que seja a cultura civil predominante, ela provém de um conjunto de necessidades muito diferentes das que moldaram a cultura do Exército. O fato de essas culturas serem diferentes não é o problema. Em vez disso, é a falta de consciência cultural e de entendimento social que deve ser a preocupação principal. Em resumo, a cultura militar se origina dos imperativos de sobrevivência em combate. Portanto, não deve ser modificada apenas para conformar-se mais estreitamente com a sociedade civil. A cultura civil dos EUA varia muito dependendo do local, e até seus elementos compartilhados universalmente não precisam de ajuste. Não é necessário que as culturas se conformem uma à outra; precisam apenas ser expostas uma à outra, para que uma relação de confiança e entendimento mútuos possa se desenvolver.

---

### ***O entendimento cultural é o objetivo, não a homogeneidade cultural.***

### **A Taxa da Participação Militar na Vida Pública e as Relações Civis-Militares**

Frank Hoffman descreveu as relações civis-militares como o conjunto de relacionamentos entre quatro setores da sociedade: a elite militar, as Forças Armadas em geral, a elite política e a sociedade civil dos EUA<sup>14</sup>. Esse é um paradigma útil. Ele nos permite conceituar as relações com base em seus participantes principais

e discutir opções de políticas para abordar desafios nas categorias de relacionamentos. Por exemplo, um relacionamento fraco entre a elite militar e a política pode originar-se de fatores significativamente diferentes dos envolvidos no contexto da relação entre os militares em geral e a sociedade civil norte-americana.

A opinião pública há muito é favorável às Forças Armadas dos EUA; elas superam outras instituições nacionais em pesquisas de percepção pública<sup>15</sup>. Sem maiores análises, essas pesquisas podem indicar uma relação saudável entre as Forças Armadas em geral e a sociedade civil norte-americana. No entanto, uma opinião favorável sobre uma organização não indica, necessariamente, entendimento sobre a cultura da instituição. As opiniões que não sejam baseadas em um entendimento pessoal de uma organização são muito mais suscetíveis aos “ventos políticos”.

No ano de 2009, apenas 7,55% da população dos EUA havia servido nas Forças Armadas<sup>16</sup>. Desses veteranos, 65,2% tinham 55 ou mais anos de idade. Cento e vinte membros do 111º Congresso haviam servido nas Forças Armadas<sup>17</sup>.

Embora seja maior que a encontrada entre a população em geral, essa proporção vem diminuindo (havia 126 no 110º Congresso). À medida que esses veteranos forem se aposentando, a porcentagem dos representantes do Congresso com experiência militar continuará diminuindo.

O nível de entendimento sobre a cultura militar moderna talvez não seja tão alto quanto possa parecer à primeira vista, mesmo no âmbito de nossa população veterana. A cultura militar que existe hoje não é a mesma que existia há 40 anos<sup>18</sup>. A percepção de como é a vida nas Forças Armadas para quem concluiu seu serviço há décadas talvez não esteja completamente alinhada com as realidades do serviço militar atual.

As taxas cada vez menores de participação dos militares nas esferas pública e política têm um efeito complementar entre si, nas atitudes dos congressistas e do público no tocante às questões e assuntos militares. Muitos fatores influenciam as decisões legislativas, entre os quais as exigências dos eleitores. A partir do momento em que

qualquer distrito eleitoral contenha uma quantidade cada vez menor de cidadãos com experiência militar direta, suas preferências com respeito a políticas talvez passem a ser desconectadas das realidades da vida militar. Assim sendo, conforme o número de representantes do Congresso com experiência militar diminuir, a tendência a promover e discutir assuntos militares com o eleitorado provavelmente irá baixar.

Enquanto isso, o ritmo operacional das nossas Forças Armadas, especialmente as Forças terrestres, tem aumentado significativamente. Desde a invasão do Iraque, em 2003, cerca de 2 milhões de soldados e fuzileiros navais foram desdobrados nas duas zonas de combate<sup>19</sup>. Desse total, mais de 790.000 serviram em dois ou mais contingentes de combate<sup>20</sup>.

A Guerra Contra o Terrorismo é atualmente o conflito mais longo da história dos EUA. Contudo, em dez anos de combate, menos de 1% da população do país serviu no Iraque ou no Afeganistão<sup>21</sup>. Esse intenso ritmo operacional contribuiu para consolidar as distinções culturais entre as sociedades civil e militar dentro de um pequeno segmento da população dos EUA.

### Interação

O problema principal é de interação. Quanto maior a interação de uma pessoa com indivíduos de uma outra cultura, melhores serão suas atitudes para com esse povo<sup>22</sup>. No entanto, o público em geral tem poucas oportunidades para estabelecer relações diretas com nossas organizações militares, o que gera, portanto, reduzidos momentos de interação com a cultura militar.

Para a maioria dos norte-americanos, apesar de sentimentos ternos para com nossos homens e mulheres das Armas, “a guerra permanece uma abstração, uma série de notícias distantes e desagradáveis, que não os afetam pessoalmente”<sup>23</sup>. O verdadeiro entendimento da cultura militar exige um ponto de interação com organizações militares. A interação entre o setor civil e o militar ocorre de duas formas: por meio do serviço militar ou pelo contato com integrantes das Forças Armadas da Ativa ou da Reserva. Dada a redução geral

das taxas de participação militar, as organizações militares precisam desenvolver ativamente pontos positivos de interação entre os atuais militares, a população e as lideranças civis. Para esse fim, as Forças Armadas precisam aplicar uma parte de seus substanciais recursos em esforços de sensibilização do público e promoção, além das atividades de recrutamento.

A formação de relacionamentos pessoais é especialmente importante para as organizações militares. Sob condições normais, membros do público civil não têm a oportunidade de acessar diretamente os trabalhos das organizações militares, de avaliar o valor de seus serviços ou de interagir com seus integrantes. A opinião favorável atual sobre as Forças Armadas advém, em grande parte, das percepções públicas dos militares como protetores do bem comum e como pessoas admiráveis e dignas de respeito. Boa parte da opinião pública a respeito das Forças Armadas talvez venha da noção de que elas são culturalmente singulares de tal forma que merecem respeito e admiração. No entanto, sem contato direto com as Forças Armadas (por meio do serviço militar ou contato com integrantes ativos ou da Reserva), a ideia popular da cultura militar é formada principalmente com base nas imagens fornecidas pela mídia e pelas organizações de entretenimento. Em anos recentes, o tratamento dado à carreira militar pela mídia foi muito positivo, embora isso, talvez, não seja sempre o caso e possa mudar facilmente com as inclinações políticas.

A visão favorável atual é instável e baseia-se em sentimentos de patriotismo e no tratamento positivo dispensado pela mídia, e não em um conhecimento verdadeiro das instituições. Ao estabelecer pontos de interação pessoal, uma organização militar oferece ao público em geral a oportunidade de formar opiniões em primeira mão, as quais tendem a ser mais duradouras. Compare o atual apoio popular às Forças Armadas com a percepção geralmente negativa que existia nos anos 60 e 70, durante a guerra do Vietnã. A opinião favorável atual sobre as organizações militares está vinculada à preferência contemporânea quanto a políticas, em vez de um sentido

de identificação com as próprias organizações.

A maioria das instituições do setor público tenta estabelecer e manter um nível de familiaridade com seus públicos por meio de atividades tradicionais de promoção, como a divulgação de relatórios anuais, a manutenção de *sites* interessantes e informativos, a publicação de boletins de notícias e a propaganda nas mídias impressa, televisiva, rádio e internet<sup>24</sup>. Nesse aspecto, o Exército é uma organização típica e já realiza um trabalho adequado na comunicação de suas capacidades principais<sup>25</sup>. No entanto, considerando que a Força não fornece um bem ou serviço tangível como faz a maioria das organizações do setor público, fica difícil estabelecer o tipo de relacionamento com interessados externos que os acadêmicos acreditam ser essencial para a promoção institucional<sup>26</sup>.

Sob condições normais, o público não é um consumidor das Forças Armadas no sentido tradicional. Não existe nenhum ponto de interação, em que um integrante do segmento civil entre em contato com o Exército à procura de bens ou serviços. Sendo assim, esse público não tem a oportunidade de desenvolver relações diretamente com a Força. Compare o papel das instituições militares com o das principais organizações de saúde pública e de segurança. A finalidade principal do serviço de saúde ou de uma órgão local de segurança pública talvez seja semelhante ao das Forças Armadas (o estabelecimento e manutenção da segurança pública), mas os papéis funcionais são muito diferentes. Um cidadão talvez contate um órgão de segurança pública ao denunciar um crime ou ao observar policiais patrulhando seu bairro. Nesse ponto de interação, eles têm a oportunidade de avaliar o valor e a qualidade do serviço prestado e de estabelecer um relacionamento com a organização e seu representante. Da mesma forma, os usuários dos serviços de saúde pública interagem diretamente com a organização (pelo uso dos serviços comunitários de saúde) e indiretamente (pela adoção de recomendações de saúde específicas em suas próprias vidas). Estabelecem um relacionamento e entendem a organização com base na própria experiência pessoal.

A falta de interação entre as comunidades militar e civil é o principal óbice para a formação de um entendimento intercultural entre os grupos. Deve ser uma prioridade de comando estabelecer pontos de interação positivos, tão rápida e eficientemente quanto possível, com as autoridades políticas civis e com o público em geral.

### **Usando o Arcabouço Existente no Exército para Melhorar as Relações Externas**

O Exército de hoje possui um significativo e habilitado grupo de profissionais de comunicação social, que pode ser engajado para planejar e administrar um programa de desenvolvimento de interação usando as ferramentas já existentes na instituição. Em vez de tentar fazer isso “partindo do zero”, o Exército deve empenhar-se em criar pontos positivos de interação entrelaçando essa meta com funções de programas já existentes. O pessoal de relações públicas deve coordenar e projetar o programa. O Chefe de Comunicação Social deve analisar os programas existentes para identificar aqueles que o Exército possa utilizar para o desenvolvimento da interação. A Força deve integrar objetivos de interação com as metas de programas já existentes sempre que não venham a prejudicar significativamente sua função principal.

O processo deve começar com a identificação de programas em que a interação já ocorra ou possa ser desenvolvida rapidamente. Por exemplo, o *Army Congressional Fellowship Program*, citado anteriormente, nomeia oficiais para cargos nos gabinetes do Congresso, onde trabalham junto à equipe civil em sua área de especialidade. Além da função principal de instruir oficiais selecionados sobre as atividades do Congresso, o programa fornece um ponto de interação entre os militares e as elites políticas.

Uma vez identificados esses programas, devemos caracterizar os possíveis pontos de interação segundo a natureza dos relacionamentos que eles possam desenvolver. Cada programa se encaixaria em uma das quatro categorias: elite militar/elite política, elite militar/sociedade civil, militares em geral/elite política e militares em geral/sociedade civil.

Após identificar programas que promovam a interação, a comunidade de comunicação social deve adotar duas ações — incorporar iniciativas de interação em cada programa como um objetivo secundário e, em seguida, analisá-lo, visando a identificar áreas a serem modificadas para promover a interação sem prejudicar significativamente seu objetivo principal. Até que ponto se deve permitir que os objetivos principais tornem-se subordinados à promoção de interação é uma decisão de política, a ser considerada pelo chefe de Comunicação Social e pelo comando responsável pelo programa.

---

***O público em geral tem poucas oportunidades para estabelecer relações diretas com nossas organizações militares, o que gera, portanto, reduzidos momentos de interação com a cultura militar.***

Por último, uma vez modificados os programas existentes para maximizar a interação de forma coerente com seus propósitos principais, a área de comunicação social precisa, também, identificar as categorias de relações que ainda apresentam significativas lacunas de interação. Nesse sentido, e de acordo com os recursos disponíveis, o Exército deve desenvolver novos programas para promover a interação entre tais grupos, o que significa um processo mais longo e certamente mais custoso do que modificar um programa já em curso.

### **Desenvolvimento de Relações com Autoridades Políticas**

Autoridades políticas, para os fins deste artigo, são definidas como os políticos eleitos fora da cadeia de comando militar. O grupo mais visível consiste nos 535 integrantes da legislatura federal dos EUA.

O Exército interage com membros do Congresso de duas formas principais: diretamente e por meio do eleitorado. As relações diretas ocorrem em

dois níveis: interação entre a liderança militar e membros do Congresso e seus quadros, e a interação entre militares em geral e os membros do Congresso e seus quadros.

Os fatores organizacionais e políticos limitam as relações diretas entre congressistas e comandantes militares a um conjunto restrito de interessados. As interações de estado-maior são mais importantes porque são mais gerais e menos formais. O *Army Congressional Fellowship Program* fornece uma oportunidade singular para que os militares em geral possam interagir estreitamente e estabelecer relacionamentos com membros do Congresso e seus quadros — uma oportunidade de interação de militares em geral com a elite política. O Regulamento do Exército AR 1-202 determina as políticas e procedimentos relacionados ao *Army Congressional Fellowship Program*. O programa instrui oficiais selecionados sobre a importância da relação estratégica entre o Exército e o Congresso. É um programa com duração de três anos, que inclui cursar o mestrado em Assuntos Legislativos, pela George Washington University; servir na Assessoria Parlamentar no Congresso; e ser designado para o Estado-Maior do Exército ou Conjunto, para ocupar uma função de ligação legislativa.

Pela perspectiva de desenvolvimento de interação, o tempo que os militares passam trabalhando com congressistas é o mais importante. Embora a nomeação do oficial para o referido programa seja de três anos, o tempo de serviço no Capitólio é, geralmente, menos de um ano.

Atualmente, o programa instrui principalmente oficiais do Exército. Isto é, visa a valorizar o mérito pessoal do oficial em vez de buscar ampliar as relações entre o Exército e o Congresso. No entanto, devido à interação pessoal de alto nível entre os oficiais envolvidos e a elite política, os benefícios dessa interação para a Força talvez superem os benefícios de desenvolvimento profissional pessoal. Ao integramos a interação no propósito do programa e promovermos várias mudanças em sua estrutura, podemos maximizar os benefícios da interação sem prejudicar sua

finalidade primária. Nesse sentido, recomendo as seguintes alterações:

- Além de identificar, no âmbito dos congressistas, padrinhos individuais para os oficiais, o Exército deve trabalhar com o Congresso para estabelecer cargos permanentes nos quadros profissionais do parlamento, cujo preenchimento ficaria a cargo da Força. Isso permitirá que uma quantidade maior de oficiais trabalhe com os parlamentares anualmente. Em 2011, apenas 24 oficiais receberam bolsas no Congresso. Devemos aumentar esse número.

- O programa deve ser ampliado, passando a incluir a opção de servir no Capitólio sem a necessidade de cursar o mestrado ou de tratar especificamente de assuntos legislativos. O corpo de oficiais do Exército possui uma grande quantidade de indivíduos altamente qualificada para auxiliar os assessores parlamentares civis do Congresso em outros temas, não havendo necessidade de se obter a graduação formal em assuntos da Casa. O Exército poderia ajustar o critério de elegibilidade para incluir outras capacidades de trabalho nessas posições designadas.

- Devemos abrir o programa a um grupo mais amplo de oficiais, propondo emendas à política de utilização. O Capítulo 5 5-1(d) do AR 1-202 exige que oficiais não sejam designados para uma posição no Congresso como última função antes de seu desligamento do serviço ativo. Essa política faz sentido apenas se a preocupação principal for a de proporcionar capacidades aos oficiais para beneficiar o Exército em suas designações futuras. Se modificarmos os objetivos do programa de modo a incluir o aprimoramento de relações e o compartilhamento de perícia, o desligamento de um oficial imediatamente depois de uma designação ao Capitólio seria de pouca importância.

- O Exército possui várias Unidades na área de Washington D.C. Rotineiramente, o Exército deveria convidar os congressistas e seus assessores para participarem de eventos promovidos nessas instalações militares. Isso deveria incluir não apenas visitas ou inspeções, mas também eventos sociais. Seria mais um esforço para ampliar as relações pessoais, buscando, por meio



Exército dos EUA

O Sr. Egon Hawrylak (em pé, no centro), representando o Quartel-General da Força Conjunta-Região da Capital, Forte Lesley J. McNair, Washington, D.C., posa com integrantes do *Army Congressional Fellowship Program*, 13 Ago 10.

da informalidade, a máxima interação face a face entre congressistas e militares.

### Programas do Exército

Seria importante a criação de um escritório no Gabinete do Chefe do Estado-Maior de Comunicação Social do Exército para analisar os programas existentes, no sentido de

identificar possibilidades de interação entre as duas categorias. Esse escritório iria caracterizar os pontos de interação existentes e sugerir recomendações para o seu aperfeiçoamento. Dessa forma, finalizando, sugiro que o *Army Congressional Fellowship Program* possa ser alterado para aumentar a interação sem afetar significativamente sua finalidade original.**MR**

### REFERÊNCIAS

1. Secretário de Defesa Robert Gates, discurso na Duke University, Durham, na Carolina do Norte, 29 Sep. 2010.
2. BLAGG, Deborah e YOUNG, Susan. "What Makes a Good Leader?" *Harvard Business School Bulletin*, 2 Abr. 2001.
3. GATES.
4. Consulte BICKSLER, Barbara A. e NOLAN, Lisa G. *Recruiting an All-Volunteer Force: The Need for Sustained Investment in Recruiting Resources—An Update, Strategic Analysis* (December 2009).
5. "Skelton's Farewell Warning: Mind the Civilian-Military Gap," *The Wall Street Journal*, 2 Dec. 2010.
6. Consulte, por exemplo, HILLEN, John. "Must U.S. Military Culture Reform?" *Orbis* (1999): p. 43-57; LEWIS, Charlie. "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011);
- FEAVER, Peter D. e KOHN, Richard H. "The Gap: Soldiers, Civilians, and Their Mutual Misunderstanding," *The National Interest* (Fall 2000): p. 29-37; BUMILLER, Elisabeth. "Gates fears wider gap between country and military," *New York Times*, 29 Sep. 2010 ([www.nytimes.com/2010/09/30/us/30military.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2010/09/30/us/30military.html?_r=1)).
7. AR 1-202, *Army Congressional Fellowship Program* (Washington, DC: Government Printing Office, 2000).
8. SIMON, Christopher A. e LOVRICH, Nicholas P. "Sources of Support for Mandatory Military Service in the Context of the War on Terrorism: Survey Evidence Pre- and Post-September 11, 2001," *Social Science Quarterly* 90 (2009): p. 368.
9. DORN, Edwin; ULMER, Walter e JACOBS, Thomas. "American Military Culture in the Twenty-First Century: A Report of the CSIS



International Security Program 7" (2000).

10. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 1994, Pub. L. No. 103-160, § 571, 107 Stat. 1547, 1670 (1993) (codified at 10 U.S.C. § 654 [2000]).

11. Consulte SCHEIN, Edgar H. "Organizational Culture," *American Psychologist* 111 (February 1990).

12. HILLEN.

13. Consulte LEIDMAN, Mary Beth e WIGGINS, Bradley E. "Developing a Paradigm for Describing Diversity and Multiculturalism in Modern America," *Social Science* (October 2009).

14. HOFFMAN, Frank. "Bridging the Civil-Military Gap," *Armed Forces Journal* (December 2007).

15. LUBOLD, Gordon. "American's Views of Militant Service Improve," *Christian Science Monitor*, 10 Nov. 2008; BOWMAN, Karlyn. "Polls on Patriotism and Military Service," *AEI Studies in Public Opinion* 17 (2009) (As pesquisas de opinião popular da PSRA indicam a porcentagem da população com uma opinião "favorável" das Forças Armadas nos anos de 1985: 77%, 1990: 73%, 1996: 82%, 2002: 93%, 2005: 82%, 2008: 84%).

16. U.S. Census Bureau, 2005-2009 American Community Survey 5-Year Estimates.

17. MANNING, Jennifer E. *Membership of the 111th Congress: A Profile*, *Congressional Research Service*, 27 Dec. 2010.

18. Consulte MAZUR, Diane H. "Why Progressives Lost the War When They Lost the Draft," *Hofstra Law Review* 32 (2003): p. 553, 560.

19. TAN, Michelle. "2 Million Troops Have Deployed Since 9/11,"

*Marine Corps Times*, 18 Dec. 2009.

20. Ibid.

21. LEWIS, Charlie. "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011).

22. Consulte ZAJONC, R.B. "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* (June 1968).

23. Discurso do Secretário de Defesa Robert Gates na Duke University, 29 Sep. 2010.

24. Consulte LONGEST, Beaufort B. Jr. e ROHRER, Wesley M. "Communication Between Public Health Agencies and Their External Stakeholders," *Journal Health and Human Services Administration* 28, (2005): p. 189, 197.

25. Por exemplo, a DefenseLINK fornece acesso a uma grande quantidade de informações ao Congresso, a outros órgãos do Poder Executivo e ao público geral. Como delineado em The Principles of Information da DefenseLINK, "São as políticas adotadas pelo Departamento de Defesa de disponibilizar informações oportunas e precisas para que o público, o Congresso e a mídia possam avaliar e entender os fatos sobre a segurança nacional e a estratégia de defesa. Solicitações de informações de organizações e cidadãos particulares deverão ser atendidas rapidamente. (Enclosure (2) ao Department of Defense Directive 5122.5 de September 27, 2000.)

26. Consulte CLARKSON, Max B. E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 20 *Academy of Management Review* 92 (1995).