

Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar

Major Charlie Lewis, Exército dos EUA

O FORTE BLISS FOI reconhecido como “um modelo promissor para o Exército” dos Estados Unidos da América (EUA), após apresentar uma queda de 30% na taxa de suicídios em 2013. Para fomentar a confiança, apoio e vínculos, com o intuito de reduzir a taxa de suicídios, o Comandante, Gen Bda Dana J. H. Pittard, abriu o forte ao público, criou espaços ao ar livre e “reintroduziu as salas de recreação”, onde os soldados pudessem se reunir¹. Essas ações aumentaram o *capital social*, que abarca as redes sociais, regras de reciprocidade e confiança social entre os militares, as Unidades e a comunidade. O modelo proporcionado pelo Forte Bliss demonstra a força das conexões entre os militares, seus comandantes, suas famílias e seu entorno. Contudo, esse modelo não foi disseminado em todo o Exército.

Conforme as Forças Armadas dos EUA enfrentarem grandes cortes orçamentários e de pessoal e o término das operações de combate, o Exército, como profissão, deverá reforçar a confiança social e o espírito de corpo de que precisa mediante o desenvolvimento do *capital social*. Caso o capital social despenque, a força da Profissão também diminuirá. Os desafios incluem reduzidos recursos de treinamento, o que transforma algo que antes ocorria naturalmente — o desenvolvimento do capital social e sua confiabilidade e orgulho — em algo difícil de encontrar, obrigando os militares a



Exército dos EUA, Gertrud Zach

Um militar norte-americano provê segurança durante adestramento contra dispositivos explosivos improvisados, em Grafenwoehr, na Alemanha, 18 Abr 13.

lutarem sozinhos em vez de atuarem em equipe. Fora do âmbito do adestramento, outras oportunidades para fomentar a cultura do Exército vêm diminuindo.

As interações nas Unidades estão restritas à jornada de trabalho, em função da redução de verbas destinadas a atividades externas. Até o convívio tem mudado. A maior comunicação e o acesso às mídias sociais permitem que os profissionais militares fiquem mais conectados com suas cidades de origem e se isolem, desvalorizando a cultura do Exército e agravando problemas, como o suicídio e a agressão sexual. Há uma ruptura de conexões entre o Exército e a sociedade em virtude do menor número de bases e de habitantes

O Major Charlie Lewis é instrutor do Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar de West Point. Formou-se pela Academia Militar de West Point e concluiu o mestrado em Políticas Públicas pela John F. Kennedy

School of Government, da Harvard University. Atuou em diversas funções junto à 3ª Brigada, 101ª Divisão Aeroterrestre, e serviu em diversas missões no Iraque.

ingressando na Força, além dos fatores geográficos que separam a população dos militares. Para prevenir essa situação, os comandantes e militares precisam incorporar métodos destinados a manter os níveis atuais de capital social. O maior desafio diante do Exército dos EUA como profissão na próxima década será um colapso do capital social e dos correspondentes vínculos, reciprocidade e confiança, com base nos quais a Profissão prospera.

Ao definir o capital social e seu papel no Exército, defendo que ele tem o poder de manter a força da Profissão. Ao expor fraquezas relativas ao capital social do Exército, demonstro como desenvolver métodos para estruturar tanto a confiança quanto o espírito de corpo dentro da Profissão, com vistas a enfrentar esse desafio.

Definição de Capital Social

O *capital social* se refere a "redes sociais, regras de reciprocidade, assistência mútua e confiabilidade"². O conceito foi identificado pela primeira vez em 1916, e sua utilização no meio acadêmico tem

aumentado desde os anos 90, com a publicação da pesquisa sobre o tema conduzida pelo Professor Robert Putnam, da Universidade Harvard³. Putnam primeiro identifica o poder do capital social ressaltando como ele aumenta a "eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas"⁴. Além disso, as sociedades com um grau elevado de capital social assistem a um aumento no sentimento de orgulho, ou espírito de corpo, que une ainda mais os membros da comunidade. Putnam identifica, ainda, a confiança como sendo um "componente essencial do capital social".

A confiança surge pessoalmente no âmbito local, passando a grandes organizações e comunidades por meio da *confiança social*⁵. Contudo, a confiança social não diz respeito apenas à que é depositada em uma organização; é a confiança entre pessoas, que, quando unidas, geram melhores resultados⁶. Caso presente em um grupo, a confiança social "possibilita a ação", porque seus integrantes conseguem antever um comportamento específico por parte daquele que executa a ação⁷.



Exército dos EUA

Militares da 1ª Divisão Blindada recebem treinamento em prevenção de suicídios no Forte Bliss, Estado do Texas, 27 Set 12.

Existem duas fontes de capital social: as regras de reciprocidade e as redes de engajamento cívico. A reciprocidade aumenta a confiança ao limitar os problemas de ação coletiva ou aquelas situações em que integrantes do grupo se beneficiam caso contribuam ou não. As regras se originam de comportamentos rotineiros e expectativas. A reciprocidade generalizada, ou quando um indivíduo age sem esperar uma contrapartida, pode contribuir mais para o capital social que a troca de favores⁸. Além disso, as redes de engajamento cívico são uma "forma essencial de capital social" e levam a comunidades com laços mais estreitos⁹. Essas redes são de vários tipos, como as associações, as escolas, as famílias, o ambiente de trabalho ou as igrejas. Tais comunidades requerem "interdependência", promovendo o desenvolvimento da confiança entre seus integrantes¹⁰.

Há dois tipos de capital social: o capital social do tipo *bonding* (de união, de vínculos ou exclusivo) e o capital social do tipo *bridging* (de ponte ou inclusivo). O capital social de união diz respeito a grupos de indivíduos semelhantes, como os adeptos de uma igreja ou as organizações étnicas. Os grupos que se baseiam nesse tipo de capital social geram grande lealdade interna. O capital social de ponte, por outro lado, consiste em conexões entre integrantes de grupos sociais diversos, como grandes movimentos sociais e as organizações de jovens. Essas conexões são boas para a difusão de informações e a ligação de comunidades e redes. O capital social de ponte beneficia os que estão dentro e fora do grupo, devido a efeitos externos (externalidades) positivos. Em outras palavras, os que estiverem fora do grupo também obtêm os benefícios oferecidos pelo capital social¹¹.

Incorporando a influência econômica da palavra "capital", o capital social também serve como um bem privado e um bem público. Como bem privado ou individual, o capital social ajuda os integrantes a se aproximarem de suas redes e correspondentes normas de confiança para avançarem¹². Os indivíduos dentro da rede assistem a melhores resultados em termos econômicos, físicos, sociais e educacionais. Outros benefícios

de âmbito privado advêm de se contar com aqueles à sua volta para prestar ajuda e apoio em épocas difíceis. Embora esses exemplos se refiram a vantagens para os integrantes das redes, as organizações podem oferecer benefícios aos que estiverem fora por meio da arrecadação de recursos, do voluntariado ou de apoio. Essas atividades conectam integrantes do grupo a pessoas de fora, ampliando as externalidades¹³.

Desenvolvimento do Capital Social

Como desenvolver o capital social? Uma variedade de comunidades, organizações, escolas e empregadores criam o capital social por meio de políticas, estrutura e atividades. Indivíduos com ideias afins podem formar grupos voltados a diversos interesses. Organizações como Elks, Rotary Club e Veterans of Foreign Wars oferecem exemplos de indivíduos que se unem em torno de interesses comuns. Além disso, as comunidades acadêmicas (escolas particulares, públicas e "charter") oferecem oportunidades para desenvolver o capital social. Todas essas oportunidades requerem um local para que as pessoas se reúnam e estabeleçam os vínculos necessários para a confiança presente no capital social. Além dos integrantes, o local facilita o convívio, para a formação de redes e das correspondentes normas.

O ambiente de trabalho, sendo o "local mais importante de interação cooperativa e sociabilidade entre cidadãos adultos fora da família" também oferece um potencial contemporâneo para o capital social¹⁴. Embora alguns afirmem que a associação forçada e a liderança hierárquica presentes no ambiente de trabalho possam limitar as oportunidades para o capital social, é possível estabelecer os vínculos necessários para seu desenvolvimento. O ambiente de trabalho também leva à difusão de opiniões, ideias e crenças¹⁵. Ainda que o ambiente de trabalho típico não seja uma solução completa para obter o capital social (já que nosso tempo não nos pertence e nossa associação a outros é involuntária e baseada na busca de remuneração), existem oportunidades, caso possamos integrar a vida profissional com a vida pessoal e com a comunidade¹⁶.

Mensuração do Capital Social

Dados recentes mostram que o capital social diminuiu em todas as partes dos EUA nos últimos 50 anos. A obra *Bowling Alone* ("Jogando Bolicho Sozinho" em tradução livre), de Putnam, trata desse declínio por meio de um diagnóstico aprofundado da queda na participação política, no engajamento cívico, na frequência a igrejas e na participação comunitária em geral. Outros pesquisadores também identificaram uma diminuição da confiança social entre os jovens norte-americanos, decorrente de um aumento do materialismo, que enfraquece as virtudes necessárias para a ação coletiva¹⁷. Putnam também vê uma "aceleração" desse declínio de confiança nessa geração¹⁸.

De onde vem esse declínio? Alguns propõem que a causa talvez seja a televisão ou o computador¹⁹. O maior consumo de televisão entre os jovens prejudica sua interação com outras pessoas e seu envolvimento em atividades. Embora não seja uma relação causal, existe uma correlação entre o consumo de televisão e um menor grau de engajamento cívico, porque espectadores assíduos passam tempo isolados, assistindo à TV, em vez de participarem de atividades cívicas²⁰. Além disso, estudos sobre as mídias sociais e o apoio mútuo constataram que integrantes das redes sociais virtuais se sentem isolados, apesar do grande número de "amigos"²¹. Ademais, uma população segmentada reduz as oportunidades para criar pontes (*bridging*). Além da suburbanização e dos custos de oportunidade que as longas viagens diárias entre a casa e o trabalho geram para as famílias, comunidades e atividades, o agrupamento de indivíduos com ideias afins destrói o capital social de ponte. Em sua obra *The Big Sort* ("A Grande Segmentação", em tradução livre), Bill Bishop constatou que a segregação política advinda da segmentação reforçava as desigualdades²².

Qual é a importância desse declínio? Os Estados com maior capital social apresentam menor índice de criminalidade. Há uma melhora na educação. Surge um sentido de comunidade. Além disso, as redes sociais fornecem uma rede de segurança por meio da "assistência tangível", como verbas, atendimento e transporte. Há, também, evidências

de que o capital social melhora os resultados e normas no setor de saúde e inibe a depressão²³. Ao compreendermos os efeitos do capital social, onde ele vem diminuindo e como reverter essa queda, podemos aprimorar as organizações efetuando mudanças positivas nas regras de um grupo.

O Exército, a Profissão e o Capital Social

O capital social fortalece duas das cinco características essenciais da Profissão Militar: a *confiança* e o *espírito de corpo*. Além disso, a Cultura do Exército estimula o crescimento do capital social dentro da Profissão, gerando oportunidades para a utilização das regras de reciprocidade, confiança, orgulho e assistência mútua. Ao entendermos o capital social do Exército, seus desafios e seus objetivos ao longo da próxima década, poderemos fortalecer a Profissão.

Confiança. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Martin Dempsey, acredita que a "confiança é a pedra angular de nossa profissão"²⁴. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1 — *A Profissão Exército (ADRP 1 — The Army Profession)* identifica a confiança como fundamento da profissão. A confiança cria os vínculos necessários para fortalecer as relações entre os soldados; entre comandantes e soldados; entre soldados, suas famílias e o Exército; e entre eles e o povo norte-americano. A confiança defendida na ADRP 1 é a base para a criação de Unidades fortes, em que as regras previstas na Ética do Exército reforçam a confiança social. O fato de que todos os militares são formados sob um mesmo sistema de valores significa que existe uma certa expectativa sobre o comportamento de um indivíduo no trabalho, em casa e no combate²⁵. Isso gera uma confiança entre os integrantes que ampara a Unidade em todas as suas atividades.

Muitos creem que organizações verticais (como a cadeia de comando do Exército) restringem o desenvolvimento do capital social²⁶. Embora organizações semelhantes percam capital social devido ao ambiente de coerção de um chefe sobre os funcionários, a ênfase do Exército na confiança e no conceito Comando de Missão

limita essa perda. Os militares em função de comando desenvolvem a confiança por meio de experiências coletivas, que requerem que os integrantes de uma equipe, incluindo o comandante, superem desafios juntos²⁷. Se, como disse Colin Powell, os comandantes souberem que precisam "cumprir a missão e cuidar dos subordinados", a confiança aumentará²⁸. Decorrida mais de uma década de guerra, os militares, de fato, confiam em seus comandantes, no sentido de que cumprirão a missão e cuidarão deles. Com efeito, 62% consideram seus comandantes eficazes²⁹. Além da confiança nos comandantes, o Comando de Missão e suas operações descentralizadas exigem que um comandante confie que seus subordinados "atuarão com iniciativa responsável em circunstâncias complexas, altamente mutáveis e caóticas"³⁰. Essa confiança surge por meio do adestramento descentralizado em ambientes semelhantes, em que os militares perceberão a confiança neles depositada por seus comandantes. Sem essa confiança, a Profissão fica verticalizada demais e deixa de crescer.

O Exército não quer apenas que exista confiança dentro das Unidades; a Força também incorpora famílias. As regras de reciprocidade são importantes nas comunidades do Exército. No caso de bases localizadas em cidades pequenas e isoladas, aliados à natureza da Profissão e do combate, é necessária uma forte estrutura de apoio para as famílias dos militares. A confiança social cresce entre elas e o comando da Unidade por meio de grupos de aprestamento de famílias, que oferecem "uma forma de apoio e assistência mútuos". Essa organização formal facilita o desenvolvimento do capital social entre todos os escalões de uma Unidade por meio da reciprocidade e da união de diferentes famílias por um elo comum³¹. Os programas de Moral, Bem-Estar e Recreação (*Morale, Welfare, and Recreation — MWR*) conectam, ainda, famílias e militares de diferentes Unidades³². Um estudo recente demonstrou que o uso desses programas aumentou a satisfação com a vida no Exército e a vontade de permanecer na Força³³. Esses programas aumentam a confiança porque o Exército

passa a ser mais que apenas um contracheque: é uma família, uma comunidade, um estilo de vida.

Existindo a confiança no interior das bases do Exército, é imprescindível que a Profissão crie "pontes" com as comunidades ao redor e com o povo norte-americano em geral. A confiança é "o que nos une, os que vestem a farda e aqueles de vocês que atuam em suas comunidades", disse Dempsey em conferência realizada pela entidade National League of Cities (Liga Nacional de Cidades)³⁴. O povo norte-americano deposita confiança no Exército, no sentido de que ele apoiará e defenderá a Constituição³⁵. Os militares confiam que suas comunidades lhes darão apoio e elegerão autoridades que tomarão decisões prudentes sobre seu emprego. Contudo, o desenvolvimento dessa confiança vai além de combater por razões justas e de vencer as guerras da nação: exige um entendimento mútuo por meio do envolvimento com a comunidade. A "ponte" entre o Exército e a comunidade à volta se dá de diversas formas (ex.: o reconhecimento a soldados do Forte Campbell pela associação Kiwanis, de voluntários, em Hopkinsville, Kentucky; os *links* sobre atividades comunitárias divulgados na página inicial do Forte Drum)^{36, 37}. A formação dessa confiança social como base da Profissão fomenta a atividade necessária para criar Unidades fortes e coesas³⁸.

O Exército não quer apenas que exista confiança dentro das Unidades; a Força também incorpora famílias.

Espírito de Corpo O adestramento e equipamentos só contribuem para a Unidade até certo ponto. Com o tempo, o estresse gerado pelo combate, pela saudade de casa e pela fadiga desgasta "até o profissional mais experiente do Exército" e requer a existência de uma rede de apoio, além da motivação pessoal para manter um bom desempenho³⁹. Conforme evidenciado no livro *Black Hearts*, combater por tanto tempo pode gerar uma pressão excessiva, apesar de o Exército dos EUA estar entre as "Forças de combate mais experientes e disciplinadas da história"⁴⁰. A ADRP

1 enfatiza o espírito de corpo como um meio de aumentar a capacidade de recuperação em todos os âmbitos da organização. O espírito de corpo, ou "sentido compartilhado de propósito, fortes vínculos de lealdade e orgulho", e a determinação são necessários para cumprir as missões e resultam dos componentes básicos do capital social.

Como a confiança, o espírito de corpo ocorre em todos os níveis. No âmbito individual, ele ocorre por meio do orgulho, dos valores compartilhados e de um sentido de conexão com a Profissão. Para que ele cresça em toda a instituição, cada indivíduo precisa conservar seu moral. No âmbito das Unidades, o espírito de corpo cresce com cada escalão no organograma. Uma fração tem um sentido comum de missão, experiências compartilhadas e um conjunto de normas que levam ao orgulho pela organização e pelo Exército. A incorporação desse orgulho nos escalões esquadra, grupo de combate e pelotão podem disseminar a motivação e promover a Profissão ao mostrar aos indivíduos que eles não estão sozinhos. Elementos como indicativos de chamada, lemas, estandartes e distintivos servem como foco de colaboração para os soldados e as Unidades.

Uma quantidade cada vez maior de suicídios, casos de agressão sexual e líderes nocivos, bem como uma interação menor com o segmento civil, evidencia a perda de capital social da Força.

Os escalões superiores levam isso adiante por meio de ambientes de comando abertos, da confiança e do comprometimento. A Pesquisa Anual de Liderança do Exército (*Annual Survey of Army Leadership*) do Centro de Liderança do Exército (*Center for Army Leadership — CAL*) demonstra que 70% dos integrantes da Força estão satisfeitos com o grau de liberdade de que dispõem em sua função devido a ambientes de comando abertos. Essa autonomia corresponde a maior confiança, e 70% consideram seus supervisores imediatos como

sendo efetivos no "estabelecimento de relacionamentos de confiança"⁴¹. Essas Unidades ligam, então, esse espírito de corpo ao Exército como um todo e à sua comunidade. As cidades no entorno das bases militares se orgulham das Unidades que vivem e treinam em seu meio. Esse orgulho fomenta uma rede de apoio, estimula o capital social e demonstra a futura força da Profissão.

Cultura do Exército. Sendo uma reflexão da Profissão Militar, tanto o espírito de corpo quanto a confiança influenciam a Cultura do Exército. Até com os rodízios de pessoal, comandantes e missões, a Cultura do Exército reflete as regras baseadas na Profissão e Ética do Exército. A cultura é composta de três dimensões: uma identidade profissional, um sentido de comunidade e a hierarquia. A comunidade é imprescindível neste ponto. Sem o capital social, não há comunidade, razão pela qual é importante compreender o papel que a Cultura do Exército exerce no futuro da Profissão⁴².

A comunidade cria uma "família profissional" e estende a identidade para além do indivíduo. Ao ingressar nesse grupo, há o bem privado de crescimento pessoal enquanto se presta o bem público ao resto do país⁴³. O bem privado resulta dos benefícios básicos, como a lei de auxílio à formação superior de veteranos (*GI Bill*), planos de saúde, moradia e remuneração, além das estruturas de apoio da qual os profissionais do Exército passam a fazer parte automaticamente ao ingressarem na Força. O bem público diz respeito tanto ao serviço direto de defender a nação contra todos os inimigos quanto às externalidades positivas vivenciadas pelas comunidades nos arredores das bases militares, com a entrada de novos indivíduos que ampliam perspectivas, geram benefícios financeiros e vivem em meio ao segmento civil da sociedade. A comunidade promove o crescimento da Cultura do Exército. Contudo, se houver uma queda nesse sentido de comunidade entre os profissionais da Força, haverá um correspondente declínio na Cultura do Exército, limitando a Profissão.

A Profissão requer confiança e espírito de corpo para desenvolver a si própria e a Cultura do Exército. A Profissão não existe sem esses dois



Exército dos EUA

Capitão ensina empresário local a utilizar um detector de minas durante visita de civis ao Forte Campbell, Estado de Kentucky, 22 Set 10.

elementos. O aumento do capital social fornece meios para que as Unidades e os comandantes possam fomentar a confiança social e o orgulho, resultando no avanço da Profissão.

O Exército, a Profissão e os Impactos de um Capital Social em Colapso

A ADRP 1 se apoia fortemente em componentes do capital social para desenvolver a Profissão. Contudo, o problema ocorre quando as estruturas destinadas a gerar naturalmente o capital social desaparecem. Além disso, a diminuição do capital social em âmbito nacional leva a uma semelhante queda nas Forças Armadas. A diferença entre um declínio no país em geral e uma queda dentro do Exército é que a Profissão depende do capital social para alcançar o sucesso e inculcar seus valores. Uma quantidade cada vez maior de suicídios, casos de agressão sexual e líderes nocivos, bem como uma interação menor com o segmento civil, evidencia a perda de capital social da Força.

Confiança e apoio mútuo reduzidos entre os soldados. O número cada vez maior de suicídios dentro do Exército mostra um colapso do capital social. Em 2012, houve 182 suicídios no Exército, em comparação a 166 em 2011⁴⁴. Esses números seguem a tendência de aumento na taxa de suicídios durante a última década⁴⁵. Apesar da conscientização e da variedade de programas de prevenção, essa tendência mostra que algumas Unidades não possuem a característica de apoio mútuo. Embora não exista uma interpretação definitiva sobre o aumento no número de casos, o isolamento social é uma explicação plausível. Putnam identifica tendências semelhantes em relação à taxa de suicídios em âmbito nacional, com o individualismo e um "sentido mais fraco de comprometimento" para com organizações e grupos isolando os propensos à depressão⁴⁶. Sem os vínculos da Unidade, o apoio mútuo desaparece. Sem o apoio mútuo, os militares precisam lutar sozinhos, em vez de atuarem em equipe. O

aumento do capital social fornece as redes e as normas correspondentes, para gerar o comprometimento para com organizações maiores que o indivíduo. Sem o capital social, fica difícil reverter a tendência na taxa de suicídios e aumentar o apoio mútuo.

Agravando os problemas relativos à confiança no âmbito individual dos militares, há os 1.695 casos de agressão sexual registrados pelo Exército durante o exercício fiscal de 2011 (considerando todos os tipos de queixa). A maioria desses incidentes ocorre na caserna e envolve as graduações de cabo e soldado⁴⁷. A ocorrência desses casos nas sedes faz com que seja quase impossível desenvolver o espírito de corpo, quando integrantes individuais temem uns aos outros no trabalho e em casa. Todo caso de agressão sexual representa uma traição da confiança e leva à desvalorização da Profissão tanto pelos seus integrantes quanto pela sociedade em geral. A menos que haja uma redução nas tendências relativas às taxas de

suicídio e de agressão sexual e um aumento na confiança social e no apoio mútuo, a Profissão terá dificuldades em permanecer forte.

Colapso da Confiança no Comandante e do Orgulho da Unidade

Outro sinal de declínio do capital social é o aumento no número de líderes nocivos, que agem de modo antiético, fomentam ambientes de comando fechados e insatisfatórios, culpam os outros pelos próprios problemas, são excessivamente críticos e evitam interagir com os subalternos⁴⁸. Segundo a Pesquisa Anual de Liderança do Exército, aproximadamente um entre cada cinco comandantes foi classificado como sendo um líder nocivo. A maioria dos casos de liderança nociva ocorre nas frações, tendo os oficiais subalternos recebido as avaliações mais negativas e os sargentos do escalão companhia, a pontuação média mais baixa. Em outras palavras, os comandantes mais próximos dos soldados — os



que interagem com suas famílias, conduzem o adestramento e cuidam do desenvolvimento dos subordinados — são os mais propensos a serem líderes nocivos⁴⁹.

Um ambiente de comando aberto, marcado pela "franqueza, confiança e respeito", é essencial para o espírito de corpo — uma perda de 20% dessa confiança no âmbito de todo o Exército é algo assustador⁵⁰. Os líderes nocivos prejudicam as organizações. A coesão da Unidade por meio do adestramento desaparece. O mesmo ocorre com o apoio mútuo e com a reciprocidade. A falta de confiança e de vínculos na Unidade reduz a capacidade de cumprir a missão e manter os padrões da Profissão Militar⁵¹.

Além disso, o adestramento está em perigo no âmbito organizacional. Em seu depoimento ao Comitê do Senado sobre as Forças Armadas, o Gen Raymond Odierno afirmou que os atuais cortes automáticos no orçamento (*sequestration*) "reduzirão o adestramento para 80% das Forças terrestres". A oportunidade de receber adestramento com regularidade, de adquirir proficiência na missão e de desenvolver normas de confiança e assistência mútua em Unidades com comandantes bons e ruins vem desaparecendo ao mesmo tempo que as missões de combate estão chegando ao fim. Militares, comandantes e Unidades inteiras perderão a oportunidade de estabelecer os vínculos necessários para manter a condição de prontidão, já que "nossos jovens soldados, homens e mulheres, são os que pagarão o preço, potencialmente com suas vidas", segundo Odierno⁵². Além disso, uma reduzida prontidão constitui uma traição da confiança do povo norte-americano. Segundo a ADRP 1, a confiança social começa no nível mais alto, com o povo acreditando que o Exército defenderá a nação, seus valores e seu futuro⁵³. Caso o Exército e seus profissionais não estejam prontos para combater e defender o país contra todos os seus inimigos, o povo perde a confiança na Profissão. A confiança social fortalece os vínculos. A má liderança e a incapacidade de desenvolver o espírito de corpo levam à desintegração da confiança e dos vínculos, o

que desafia a Profissão Militar a desenvolver o capital social necessário para seu êxito ao longo da próxima década.

Restrição das Ligações de Confiança

Os cortes automáticos no orçamento enfraquecem ainda mais o capital social que liga a Profissão Militar às comunidades no entorno das bases militares. O Exército já representa uma pequena parcela da população. A confiança social baseia-se mais em ações observadas que na interação pessoal. À medida que o Exército reduz a quantidade de tropas em 80 mil para alcançar 490 mil até 2017, haverá ainda menos oportunidades para a interação⁵⁴. Casos de agressão sexual, de assassinatos no exterior e de outras atividades execráveis abalam essa confiança social. Se a Profissão Militar depende da confiança dos cidadãos como princípio organizador, é preciso que ela também reconheça que eles precisam interagir e enxergá-la de modo positivo. Isso pode representar um desafio para o Exército junto às comunidades no entorno das bases. Os cortes orçamentários não afetam apenas os militares. Como afirmou o Gen Odierno em seu depoimento, ele "ordenou a suspensão imediata de contratações", colocará "até 251 mil funcionários civis em licença não remunerada", e "cortes na manutenção de depósito farão com que 5 mil funcionários percam seus empregos"⁵⁵. Cada emprego que se perde afeta uma família e diminui tanto a interação quanto o apoio mútuo, necessário para fazer com que o capital social e a Profissão Militar continuem avançando. Cada impacto negativo sobre a comunidade enfraquece os vínculos entre o Exército e o entorno. Cada vínculo destruído prejudica a confiança e a Profissão Militar.

Esses são desafios enormes. Tentativas de reduzir o aumento na taxa de suicídios e de casos de agressão sexual geram pequenos avanços, mas nada que possa deter a perda do capital social. A diminuição do espírito de corpo começa a alterar a cultura de uma Unidade. É difícil reverter essas mudanças, apesar de seu impacto na Profissão. Por fim, a Profissão Militar precisa estimular a confiança junto ao povo norte-americano. A menor interação e

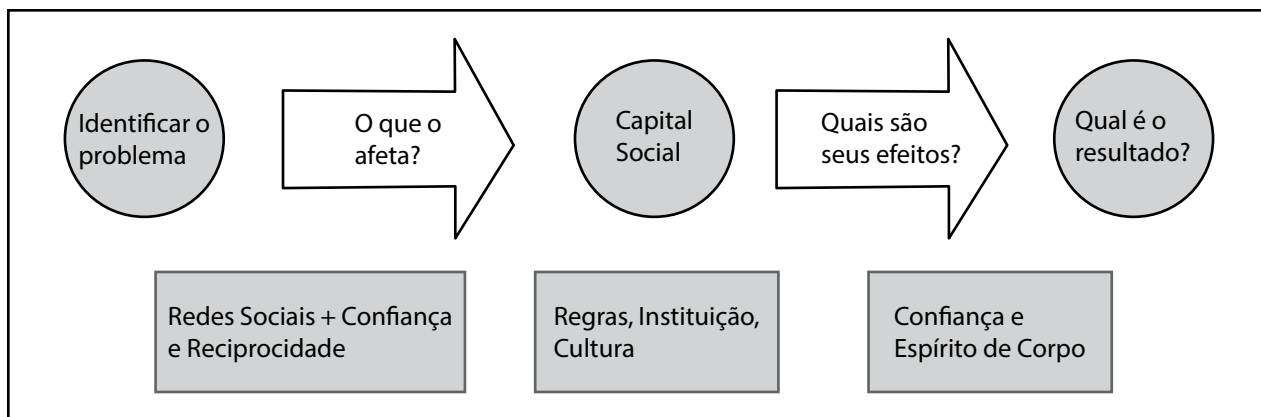


Figura 1

a perda de empregos abalam a confiança e a Profissão Militar. Contudo, esses desafios estão longe de serem insuperáveis.

Como Enfrentar o Desafio do Decrescente Capital Social

A ADRP 1 descreve os requisitos e os métodos pelos quais a Profissão pode enfrentar o desafio imposto pelo decrescente capital social. Ações individuais, por si só, não podem compensar essa perda. Contudo, ações coletivas e políticas que estimulem atividades semelhantes podem. É preciso que os grupos colaborem e se empenhem em aprimorar suas redes sociais, regras de reciprocidade e confiança com a prevenção da perda do capital social (figura 1). Em cada um dos desafios identificados anteriormente, o resultado será o mesmo, caso não haja nenhuma mudança: o enfraquecimento da Profissão. Enfrentar cada problema que prejudique o capital social mantém a direção positiva da Profissão Militar. As medidas e o processo para manter a força da Profissão são algo que requer criatividade na liderança, políticas e atores individuais dentro das Unidades.

Criar um local. Primeiro, a criação de um local fora do trabalho desenvolve o capital social dentro das organizações. No Forte Bliss, há espaços onde os militares podem interagir e assim estabelecer vínculos dentro e entre Unidades. A jornada típica de um militar começa às 6h30 e dura 12 horas. Sua casa é o quartelamento e sua cozinha, o rancho, onde eles dividem a mesa com os companheiros

de trabalho. Se a Profissão Militar depender do ambiente de trabalho para fomentar o capital social e não houver interação entre os integrantes de uma Unidade no âmbito externo, os vínculos serão superficiais. Um espaço ou local incentiva os indivíduos a se reunirem e desenvolverem regras de reciprocidade adicionais. Esses locais unem os militares e produzem interações distantes do trabalho, da televisão e das mídias sociais, fortalecendo a confiança social. Os vínculos estabelecidos nesses locais são voluntários, proporcionando o apoio mútuo que pode manter ou melhorar o capital social e, assim, a Profissão Militar.

Unidades duradouras. A segunda recomendação é o desenvolvimento de Unidades duradouras. Embora marcos e trajetórias de carreira sejam importantes, desenvolver a coesão de uma Unidade leva tempo. A dissolução do comando e a transferência para outras funções imediatamente após um desdobramento ou longo exercício fragmenta os vínculos que levaram tanto tempo para se formar. A confiança social se deteriora, o orgulho da Unidade praticamente desaparece e as estruturas de apoio se perdem⁵⁶. Esse processo tem um custo que vai além das verbas necessárias para adestrar os novos integrantes da Unidade. O conhecimento organizacional some. O custo emocional de ter de estabelecer novos vínculos gera dificuldades para alguns.

É importante manter a longevidade e as correspondentes normas desenvolvidas dentro das Unidades⁵⁷. Ajustar a evolução de carreira,

estabelecer aquartelamentos e proporcionar uma previsibilidade para transferências permanentes produz uma cultura dentro da Profissão Militar que desenvolve o capital social. A diminuição no ritmo das transferências e mudanças de comando preservará os vínculos e fortalecerá o espírito de corpo. Com um tempo maior de permanência nas Unidades, as famílias ficam estáveis, podendo desenvolver a confiança em comandantes individuais e no Exército como um todo, o que reforça os vínculos entre elas e a Profissão Militar. Ademais, as Unidades que já tenham consolidado o espírito de corpo conseguem neutralizar os líderes nocivos. O orgulho e a confiança entre os oficiais subalternos e os subordinados ficam fortalecidos, e a existência de relacionamentos de longa data pode minimizar o impacto de um líder nocivo, o que seria mais difícil caso os vínculos na unidade fossem frágeis. Ao manter as organizações juntas por mais tempo, os militares, as famílias e as Unidades podem continuar a forjar os laços necessários para cultivar a confiança social, o orgulho da Unidade e o capital social. Em outras palavras, para fortalecer a Profissão Militar, mantenha as pessoas juntas.

Romper barreiras. O capital social de ponte requer que a Profissão Militar rompa as barreiras que existem entre ela e o país a que serve. Desde os atentados do 11 de Setembro, o aumento das medidas de proteção da Força intensificou o isolamento das bases militares. A população passou a não ter acesso a elas, para interagir com soldados e comandantes. Não havia nenhum tipo de "ponte". Havia apenas o isolamento. A Profissão Militar se distanciou daqueles a quem servia. Os cidadãos, que confiavam sua defesa à Profissão Militar, deixaram de entender a Força. As redes sociais e as regras de reciprocidade desapareceram.

A criação de "pontes", ou *bridging*, ocorre por meio de bases abertas como o Forte Bliss e a Academia Militar de West Point, bem como eventos comunitários realizados pelos comandos da caserna e pela liderança local. À medida que o capital social aumentar entre a sociedade e o Exército, o resultado será uma visão mais positiva da Profissão Militar por parte de mais norte-americanos, bem como melhores oportunidades em termos de redes de apoio para os profissionais da Força.



Exército dos EUA

Militares norte-americanos estacionados em Camp Buehring, no Kuwait, assistem à televisão na sala de recreação logo após sua inauguração em 25 Ago 12.

O capital social se formará naturalmente, caso a Profissão Militar conserve sua força durante a próxima década. Contudo, o desafio é impedir as situações de traição da confiança, antes que o capital social — e, com ele, a Profissão — se desgaste. A

compreensão dos fatores que prejudicam o capital social e o ajuste das políticas e da liderança para cultivar os vínculos e as regras de reciprocidade relacionadas com redes sociais desenvolverão o capital social e a Profissão Militar. **MR**

REFERÊNCIAS

1. MILES, Donna. "Army Post Sets Example, in Curbing Suicides, Preventable Deaths", *Armed Forces Press Service*, 15 Feb. 2013. Disponível em: <<http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119313>>. Acesso em: 16 fev. 2013.
2. PUTNAM, Robert D.; FELDSTEIN, Lewis M. *Better Together: Restoring the American Community* (New York: Simon and Schuster, 2003), p. 2.
3. WOOLCOCK, Michael. "The Rise and Routinization of Social Capital, 1988-2008", *Annual Review of Political Science* 13 (2010): p. 471-72.
4. PUTNAM, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), p. 167.
5. PUTNAM, *Making Democracy Work*, p. 170-71.
6. PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone* (New York: Simon and Schuster, 2000), p. 136.
7. LIGHT, Ivan. "Social Capital's Unique Accessibility", *Journal of the American Planning Association* 70 (Spring 2004): p. 146.
8. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 20-21.
9. PUTNAM, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, p. 172-73
10. BLOCK, Peter. *Community: The Structure of Belonging* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), p. 3.
11. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 22-23.
12. BRIGGS, Xavier de Souza. "Social Capital: Easy Beauty or Meaningful Resource", *Journal of the American Planning Association* 70 (Spring 2004): p. 152.
13. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 20.
14. ESTLUND, Cynthia. "Working Together" (Oxford: Oxford University Press, 2003), p. 7.
15. ESTLUND, p. 4, p. 13-14.
16. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 86, p. 91.
17. RAHN, Wendy M.; TRANSUE, John E. "Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976-1995", *Political Psychology* 19 (1998): p. 546, p. 561.
18. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 140.
19. RAHN; TRANSUE, p. 551.
20. ORLOWSKI, Alexander P. "Television Consumption and Civic Engagement Among 15 to 25 Year Olds", The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement (2007), p. 6.
21. ROSEN, Christine. "Virtual Friendship and the New Narcissism", *The New Atlantis*, 2007, p. 31.
22. BISHOP, Bill. "The Big Sort" (Boston: Mariner Books, 2009), p. 308.
23. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 308-309, p. 327, p. 333.
24. DEMPSEY, Martin. "We Are Not Elected to Serve", Air Force Reserve Command. Disponível em: <<http://www.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123307448>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
25. Headquarters, Department of the Army, Army Doctrine and Training Publication 1 (ADRP), *The Army Profession*, (Fort Leavenworth, KS, 2012), ix, 1-1.
26. PUTNAM, *Making Democracy Work*, p. 88, p. 167, p. 174.
27. ADRP 1, p. 1-2.
28. POWELL, Colin. *My American Journey* (New York: Random House, 1995), p. 319.
29. The Center for Army Leadership, 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings (Fort Leavenworth, KS, 2012), p. 5.
30. DEMPSEY, Martin E. *Mission Command White Paper* (Washington DC, 3 Apr. 2012). p. 5.
31. "Family Readiness Group", *Army OneSource*. Disponível em: <<https://www.myarmyonesource.com/familyprogramsandservices/familyprograms/familyreadinessgroup-frg/default.aspx>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
32. "Welcome to Army Community Service", MWR. Disponível em: <<http://www.fortcampbellmwr.com/acs/index.html>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
33. FATARA, Richard J.; Marshall-Mies, Joanne C.; WESTHUIS, David J. "Ground-breaking Study Confirms Army Morale, Recreation, and Welfare Programs Directly Linked to Soldier Readiness and Retention", FMWRC, p. 1.
34. MARSHALL JR., Tyrone C. "Trust Keeps Troops, Communities Together, Dempsey Says", American Forces Press Service. Disponível em: <<http://www.jcs.mil/newsarticle.aspx?ID=1107>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
35. ADRP 1, p. ix.
36. "Kiwaniis Club honors Fort Campbell soldiers", *The EaglePost*. Disponível em: <http://www.theeaglepost.com/community/article_0b4d3461-e9eb-5530-baab-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0>. Acesso em: 24 mar. 2013.
37. "Local Community", *Fort Drum*. Disponível em: <http://www.drum.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity_lv2.aspx>. Acesso em: 24 mar. 2013.
38. ADRP 1, 4-1.
39. Ibid.
40. FREDERICK, Jim. *Black Hearts* (New York: Harmony Books, 2010), p. xx.
41. Center for Army Leadership, p. 44, p. 48.
42. ADRP 1, A-1-A-2
43. Ibid., A-2
44. STARR, Barbara. "Pentagon reports record number of suicides", *CNN*. Disponível em: <<http://www.cnn.com/2013/01/15/us/military-suicides>>. Acesso em: 26 mar. 2013.
45. Task Force on the Prevention of Suicide by Members of the Armed Forces, *The Challenge and the Promise: Strengthening the Force, Preventing Suicide and Saving Lives* (Washington DC: Department of Defense, August 2010), p. 16.
46. PUTNAM, *Bowling Alone*, p. 264-65.
47. SHARP: Department of the Army, *Army Annual Report on Sexual Assault, Fiscal Year 2011* (Washington DC, 2012), 32.
48. TAN, Michelle; GOULD, Joe. "Army wants to rid top ranks of toxic leaders", *Army Times*. Disponível em: <<http://bit.ly/1hgftXT>>. Acesso em: 26 mar. 2013.
49. Center for Army Leadership, p. 26.
50. ADRP 1, 4-3
51. Center for Army Leadership, 27-28.
52. SENATE ARMED SERVICES COMMITTEE. *Hearing to Receive Testimony on the Impacts of Sequestration and/or A Full-Year Continuing*

Resolution on The Department of Defense, 113th Congress, 1st Session, 2012, 10

53. ADRP 1, p. ix.

54. BUMILLER, Elisabeth. "Shrinking the Army, but Slowly, Just in Case", *New York Times*. Disponível em: <<http://atwar.blogs.nytimes.com/2012/02/22/shrinking-the-army-but-slowly-just-in-case/?ref=rayodierno>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

55. Senate Armed Services Committee, p. 9.

56. HARRELL, Margaret C.; Berglass, Nancy. "Losing the Battle: The Challenge of Military Suicide Policy Brief", Center for New American Security, Oct. 2011, p. 4.

57. COHEN, Don; PRUSAK, Laurence. "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work" (Harvard Business School Press: Boston, MA, 2001), p. 141.