



O Sgt Lucas Simmons, da Força Aérea dos EUA, membro da Equipe de Reconstrução Provincial de Laghman ensina um menino afegão como "bater os punhos" durante uma patrulha de segurança no Distrito de Qarghah'i, na Província de Laghman, no Afeganistão, 8 Set 11.

(Força Aérea dos EUA/Sgt Ryan Crane)

Como Ganhar a Confiança Sob Fogo

Ten Cel Aaron A. Bazin, Exército dos EUA

Uma vez que perceba que eles têm os mesmos desejos e necessidades que nós, você estabelecerá a confiança da população local. Terá êxito. Mas nem sempre: às vezes, há alguns fatores externos que talvez não permitam que isso ocorra, quando se deparar com algumas das ideologias mais extremistas, mas isso é uma exceção.

— Maj Leslie Parks na coleção de 2010: "Operational Leadership Experiences" ("Experiências de Liderança Operacional", em tradução livre).

Na guerra, soldados buscam frequentemente o objetivo negativo de impor a vontade de uma nação sobre outra por meio do

emprego de armas. Contudo, na conclusão de uma guerra, ou durante as atividades subsidiárias, o propósito principal do soldado pode tornar-se muito

diferente: influenciar a vontade de outros de forma positiva, usando meios construtivos. Frequentemente, as forças militares buscam ações positivas para tranquilizar aliados, influenciar neutros e dissuadir adversários potenciais. Influenciar uma nação ou grupo cultural depende da obtenção da confiança daqueles que podem influenciar outros. Como tal, qualquer militar que não consiga ganhar a confiança dos influenciadores-chave corre o risco de não conseguir cumprir a missão.

Como os militares desenvolvem uma confiança mútua com as populações alvos — aqueles que exercem influência — no ambiente de segurança atual? Neste artigo, descreverei conclusões de um projeto de pesquisa que foi planejado para responder a essa pergunta. A pesquisa consistia em um estudo das entrevistas da coleção histórica *Operational Leadership Experiences* — OLE (“Experiências da Liderança Operacional”) do Instituto de Estudos de Combate (todos os extratos de entrevistas neste artigo são extraídos dos transcritos da coleção OLE)¹. Busquei por formas relatadas por militares (inclusive das outras Forças Singulares) de como tinham desenvolvido e ganhado confiança ao longo do tempo. Das suas experiências, busquei criar um modelo generalizado que as Forças futuras pudessem aplicar a essa difícil missão. Minha meta era basear o modelo na experiência real do Iraque e do Afeganistão, permitindo um fácil entendimento. Além disso, queria criar um ponto de partida para uma discussão mais aprofundada sobre este conjunto de habilidades essenciais.

Minha pesquisa indicou que, no Iraque e no Afeganistão, frequentemente, as Forças criavam e depois aplicavam medidas incrementais de desenvolvimento de confiança para ganhar a aceitação ao longo do tempo, levando em conta o contexto cultural. Para fins desta pesquisa, o desenvolvimento da confiança é concebido como um contribuinte para ganhar a aceitação. De uma maneira geral, descobri que essas medidas de desenvolvimento de confiança se encaixavam em três categorias, as quais eu chamarei de medidas físicas, medidas de comunicação e medidas de relacionamento. Um modelo baseado nos meus achados poderia ajudar na instrução de militares para que possam melhorar sua capacidade de desenvolver a confiança em ambientes operacionais muitas vezes desafiadores e ambíguos².

A Importância do Estabelecimento de Confiança Mútua

Os documentos de políticas adotadas de nível nacional, como *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (“Como Manter a Liderança Global dos EUA: Prioridades de Defesa do Século XXI”, em tradução livre), descrevem a necessidade das Forças conduzirem uma ampla gama de missões³, das quais muitas exigem a flexibilidade operacional para desenvolver relacionamentos, bem como para aplicar a força letal militar. Portanto, os militares podem se preparar para assumir papéis que exijam a obtenção da confiança para realizar os objetivos políticos da nação e proteger seus interesses fundamentais.

No nível tático, o desenvolvimento da confiança muitas vezes torna-se essencial para a sobrevivência pessoal e para o cumprimento da missão. Atualmente, no Afeganistão, tanto as Unidades combatentes quanto as não combatentes interagem diariamente com as Forças Armadas, a polícia e os líderes locais da nação anfitriã para desenvolver legitimidade e criar as condições para um ambiente de segurança. O que faz com que isso seja mais um ônus é que, na contrainsurgência, discernir se uma pessoa é amigo, inimigo ou neutro não é fácil. Idealmente, quando militares obtêm a confiança no nível tático, podem tranquilizar aqueles que estão do seu lado e convencer os indecisos, e isso leva à negação de apoio da população aos adversários⁴.

Quando militares assumem o papel de instrutor ou assessor incorporado, devem ter a capacidade de ganhar a confiança para que possam treinar e preparar as Forças parceiras para o combate. Quando essas Forças começam a executar missões reais, elas e os assessores já devem ter estabelecidos altos níveis de confiança mútua. Se a confiança for inadequada, os estresses do combate podem prejudicar mais a efetividade dos parceiros ao lutarem juntos.

Às vezes, os militares atuam em parceria com elementos interagências para ajudar a melhorar as condições da qualidade de vida da população local⁵. Nessas ocasiões, alguns elementos como, por exemplo, integrantes das equipes de reconstrução, desenvolvimento ou de agronegócios precisam ganhar a confiança da população, pois, sem isso, a determinação de quais projetos deverão ser executados e a angariação do apoio local para ajudar a completá-los serão difíceis. De fato, os projetos executados por essas equipes são um veículo importante para a obtenção da confiança e da legitimidade.

Nos escalões operacional e estratégico, os comandantes conduzem rotineiramente reuniões de líderes-chave com interessados civis e correspondentes militares para estabelecer as condições para cumprir a missão. Para construir a capacidade dos parceiros, fomentar os relacionamentos entre Forças Armadas, habilitar autoridades civis ou conduzir contrainsurgência, os comandantes de níveis estratégico e operacional precisam ganhar a confiança de uma ampla gama de interessados para cumprir suas missões e avançar na consecução dos objetivos nacionais⁶. Sem o estabelecimento da confiança mútua, embora os líderes superiores falem, talvez realmente não se comuniquem.

Além disso, considerando que operações complexas de coalizão são a norma e serão assim no futuro, parceiros precisam de um fator unificador que possa manter a coalizão unida — a confiança é esse fator. Nas relações de coalizão de longa data, como as entre os Estados Unidos e o Reino Unido, a Austrália, o Canadá e a Nova Zelândia, a confiança já é estabelecida. Essa confiança proporciona a base para a interoperabilidade bem-sucedida durante crises. No entanto, para que a confiança possa durar, os participantes precisam engajar entre si e trabalhar continuamente para entender a perspectiva do outro⁷.

Para as coalizões novas ou não tradicionais, a substituição da incerteza pela confiança torna-se até mais essencial. Em muitos papéis, e em muitos níveis, os militares precisam ter êxito em ganhar confiança antes de poderem cumprir a missão.

Uma Metodologia de Pesquisa para Identificar Como Ganhar a Confiança

Esta pesquisa começou com uma abertura bem ampla e concentrou seu enfoque conforme progrediu. Comecei analisando 2.515 entrevistas transcritas da coleção OLE para encontrar experiências relacionadas com a obtenção da confiança nos cinco anos, entre 2008 e 2012. Achei 67 entrevistas que satisfaziam esse critério, as quais analisei e codifiquei linha por linha para determinar os comportamentos específicos relatados para contribuir para o desenvolvimento e a obtenção da confiança. Utilizando esses dados, construí um modelo generalizado das medidas de formação de confiança com exemplos específicos em cada categoria. Daí, comparei e contrastei o modelo com os achados relatados sobre esse assunto na literatura acadêmica⁸.

Subsequentemente, conduzi profundas entrevistas com especialistas sobre o assunto que tinham interagido regularmente com militares ou com civis da nação anfitriã. Eles forneceram ainda mais relatos sobre atividades para desenvolvimento da confiança, com base em vários desdobramentos no Iraque, no Afeganistão, ou em ambos. Usei as entrevistas com os especialistas para validar e melhorar mais ainda o modelo inicial. O resultado é um modelo holístico baseado em relatos valiosos de como os militares ganharam a confiança de públicos-alvo em ambientes operacionais caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Uma Definição da Confiança

Segundo Denise M. Rousseau et al., a confiança é “um estado psicológico que abrange a intenção de aceitar vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou do comportamento de outro”⁹. A literatura contemporânea no campo de psicologia indica que a confiança é um fenômeno humano complexo com várias facetas e variáveis, e como tal, acadêmicos a veem de formas muito distintas. Pelo ponto de vista biopsicológico, a confiança é uma série de respostas químicas e neurológicas específicas do cérebro. A desconfiança, a confiança condicional ou a confiança total de uma pessoa libera certas substâncias químicas no cérebro e estimula diversas áreas para armazenar memórias de percepção¹⁰.

Os psicólogos humanistas como Carl Rogers já declararam que todas as pessoas têm uma necessidade de segurança, empatia e aceitação¹¹. Quando as pessoas interagem com outras que lhes tratam de forma respeitosa e positiva, relacionamentos positivos começam a se formar. Do ponto de vista da psicologia humanista, a confiança envolve uma conexão humana que resulta de interações profundas e sinceras, em um nível pessoal.

Segundo os especialistas de psicologia cognitiva comportamental Jesse H. Wright, Monica Ramirez Basco e Michael E. Thase, quando os humanos interagem, seus relacionamentos progridem por etapas: (a) evento, (b) avaliação cognitiva (incluindo pensamentos automáticos), (c) emoção e (d) comportamento¹². Por essa ótica, a confiança se desenvolve durante a avaliação cognitiva, afeta a emoção sentida e, no final, se manifesta no comportamento do indivíduo. Os especialistas de psicologia cognitiva comportamental acreditam que uma análise do que vem antes, durante

e após um comportamento permite que uma pessoa obtenha um entendimento contextual adequado, avalie a situação e reestruture seus pensamentos e suas emoções. A mudança da desconfiança para a confiança exige uma nova avaliação cognitiva e uma mudança no juízo individual.

Medidas de Desenvolvimento de Confiança

No auge da Guerra Fria, o psicólogo Charles E. Osgood escreveu sobre uma ideia que ele chamava de redução gradativa da tensão, em que a União Soviética e os Estados Unidos podiam reduzir a tensão na corrida armamentista¹³. Sua abordagem exigia pequenos gestos conciliatórios que afastariam o conflito do precipício de guerra de escala mundial. Uma dessas medidas, a linha direta entre a Casa Branca e o Kremlin, tornou-se um fator principal para evitar uma guerra nuclear durante da Crise dos Mísseis de Cuba¹⁴.

Como aceitação das ideias de Osgood cresceu, acadêmicos em Relações Internacionais e Ciências Políticas, como Michael Krepon, chamaram essas abordagens de “medidas de desenvolvimento de confiança” ou “medidas de formação de confiança e segurança”¹⁵. Acordos internacionais, como os da Conferência de Estocolmo (1986) e da Declaração de Helsinque (1975) codificaram as “medidas de desenvolvimento de confiança” como acordos políticos formais¹⁶. Essas medidas assumiram diversas formas, como inspeções, notificações, assistência econômica, comunicação estruturada e interações não ameaçadoras. Depois da Guerra Fria, acadêmicos como Landau e Landau começaram a aplicar a ideia de medidas de desenvolvimento de confiança a novas áreas, como a mediação estruturada¹⁷.

Quando vista holisticamente, a literatura sobre o assunto indica que, como um fenômeno muito humano, a confiança não é fácil de entender. A minha pesquisa progrediu com base na premissa de que, se o conceito

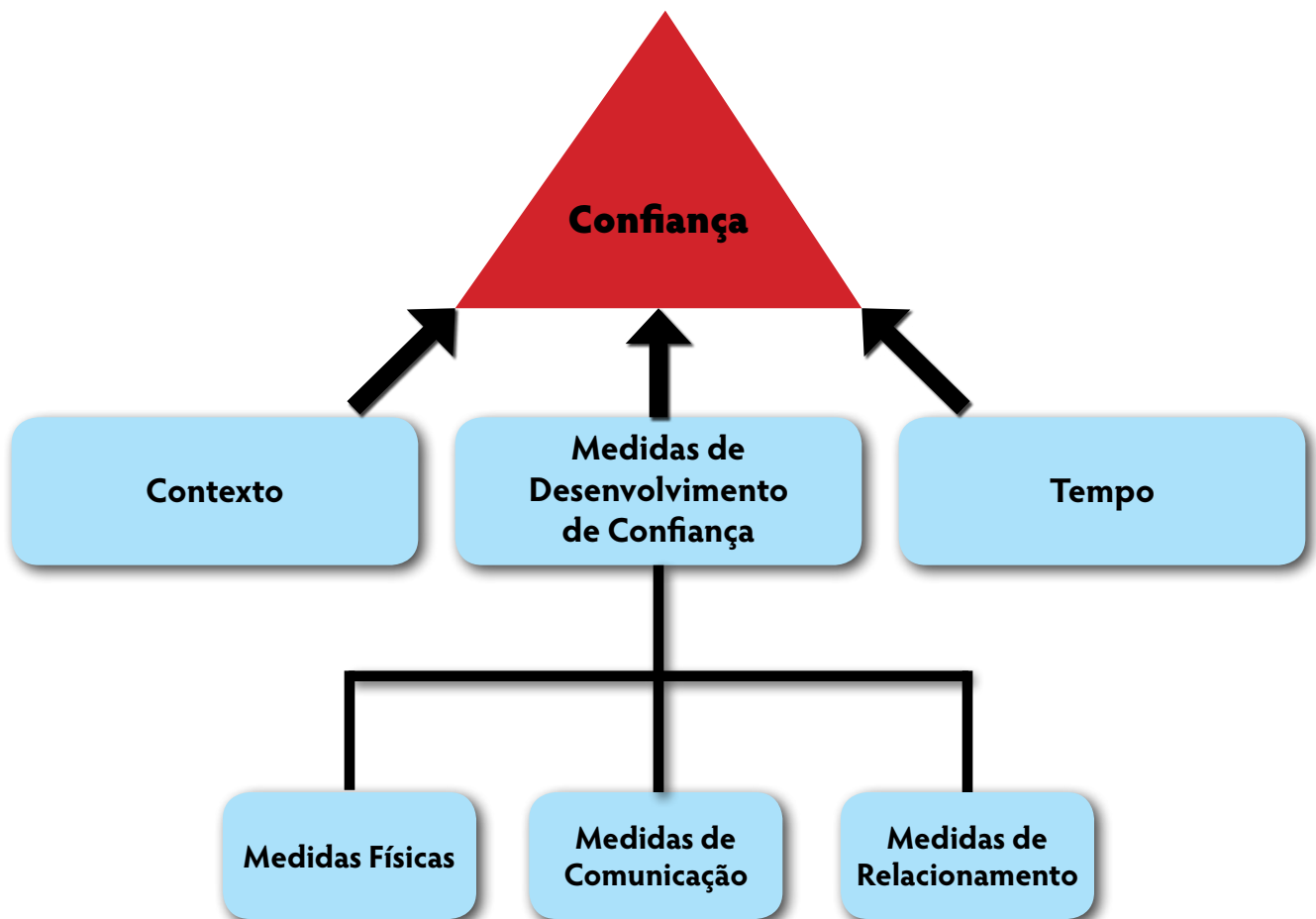


Figura 1. Medidas de Desenvolvimento e Ganho da Confiança

de medidas de desenvolvimento de confiança fosse uma forma legítima de abordar a resolução de conflitos, então a ideia poderia ter mérito no contexto de militares dos quais é requerido que obtenham a confiança no Iraque e no Afeganistão.

Um Modelo para Ganhar a Confiança

O modelo construído com base nesta pesquisa representa uma forma válida para comandantes e subordinados, em todos os níveis, abordarem a obtenção da confiança, com uma ênfase no desenvolvimento no nível tático. Os achados da pesquisa indicaram que três variáveis importantes formavam a equação de confiança: (1) o contexto de cada situação, (2) o tempo e (3) as medidas empregadas para o desenvolvimento da confiança. Os resultados, também, indicaram que três tipos principais de medidas de desenvolvimento de confiança estavam envolvidas: (1) medidas físicas, (2) medidas de comunicação e (3) medidas de relacionamento (veja a Figura 1)¹⁸.

Contexto

Descobri que um entendimento do contexto era um tema extremamente importante para o êxito geral do desenvolvimento de confiança e que o entendimento dos fatores culturais estabeleceu as condições para o sucesso¹⁹. Descobri, ainda, que fatores pessoais como a capacidade ou as experiências de uma pessoa, durante outros desdobramentos, podem afetar o nível de efetividade dos esforços de desenvolvimento da confiança.

Por exemplo, o Maj Paul Madden, entrevistado para a coleção OLE em 2009, descreve como as experiências pessoais de um dos seus subordinados limitavam a capacidade dele de desenvolver confiança:

Nosso oficial técnico era um jovem soldado durante a [Operação] *Desert Storm*, então ele odiava interagir, pois ele ainda não confiava neles [os iraquianos]. De certo modo, tínhamos de forçá-lo. [...] Ele não confiava nesses homens. [...] Ele saiu conosco, mas nunca realmente curtiu devido às experiências anteriores com esses elementos²⁰.

É importante notar que um entendimento completo do contexto incluía uma compreensão do grau de tolerância em um dado ambiente operacional. Em geral, a confiança e a aceitação estavam altamente dependentes do contexto; um entendimento das diversas

especificidades dos lugares, das pessoas e das situações desempenhou um papel essencial²¹.

Tempo

O tempo surgiu como um tema importante no êxito geral para desenvolver e ganhar confiança. Algumas atividades podem levar a fortes relacionamentos de confiança em apenas umas semanas ou em até sete meses. Geralmente, contudo, as Forças precisavam de aproximadamente dois ou três meses para estabelecer uma base. Se os parceiros passassem juntos por um período inicial de alta atividade inimiga, formariam conexões mais rapidamente²². A importância da variável de tempo é expressa pelo Maj Andrew Bellocchio em sua entrevista da OLE, em 2011:

Você tem de viver o mais perto possível [do local] e passar mais tempo quanto possível com [os interessados locais]. É uma questão de confiança também; e isso a desenvolve. Eles acreditam que você não está apenas relatando sobre eles, mas eles enxergam que você está tentando ajudá-los; você está com eles e é parte da equipe. E isso faz a diferença e acredito que acelera o estabelecimento de bons relacionamentos. Apenas passando tempo juntos; tem que se viver com eles e trabalhar com eles²³.

Além disso, considerando que a percepção do tempo frequentemente varia entre indivíduos e culturas, deve-se antecipar que a variável do tempo difere em cada situação. Em geral, os resultados indicam que os militares devem dedicar bastante tempo se querem estabelecer um relacionamento de confiança verdadeiro²⁴.

Medidas de Desenvolvimento de Confiança

Os resultados da pesquisa indicaram que as medidas do desenvolvimento de confiança, em geral, se encaixavam em três categorias: medidas (1) físicas, (2) de comunicação e (3) de relacionamento (veja a Figura 2)²⁵. É importante notar que os limites dessas categorias são flexíveis e, dependendo das circunstâncias, seus relacionamentos e influências entre si podem variar de formas inesperadas²⁶.

Medidas físicas. As medidas físicas do desenvolvimento da confiança, atividades que demonstram

Física

- Conduzir atividades de parceria
- Compartilhar experiências
- Deixar parceiros liderar atividades
- Morar com parceiros
- Satisfazer as necessidades básicas (segurança, assistência com comida e água, ajuda econômica e apoio médico)
- Manter um estado de segurança discreto, mas equilibrando-o com a necessidade para a proteção pessoal.
- Compartilhar riscos
- Prover segurança
- Participar em esportes ou exercícios físicos juntos
- Ajudar as populações vulneráveis
- Apoiar projetos de desenvolvimento
- Adestrar juntos
- Criar as condições para emprego sustentável
- Fazer as compras nos mercados locais
- Conduzir ações de descoberta

Comunicação

- Abrir linhas de comunicação
- Usar intérpretes como conselheiros culturais
- Usar o idioma local
- Compartilhar Inteligência e informações
- Ter reuniões regulares
- Fazer perguntas
- Escutar
- Lidar com solicitações
- Patrocinar conferências
- Negociar acordos
- Cumprir promessas
- Dar respostas
- Agir como intermediário
- Planejar juntos
- Identificar problemas
- Resolver problemas
- Engajar continuamente
- Ter discussões subsequentes
- Buscar um entendimento das condições locais

Relacionamento

- Compartilhar comida e bebidas
- Desenvolver afinidade
- Conseguir conhecer pessoalmente os parceiros
- Ter interações sociais positivas
- Superar juntos desafios significativos
- Demonstrar respeito
- Formar camaradagem
- Entender personalidades
- Reforçar instituições existentes
- Exibir paciência
- Pedir desculpas
- Interagir como parceiros
- Permitir que os parceiros demonstrem suas habilidades e perícia
- Aprender dos parceiros
- Lidar com a política
- Habilitar a governança local

Figura 2. Exemplos das Medidas de Desenvolvimento de Confiança

intenção positiva, eram as mais frequentemente empregadas e as mais efetivas. Os resultados encontrados

indicavam que dentro da categoria de medidas físicas, a progressão ao “conduzir atividades em parceria” para



Um sargento da 4ª Brigada de Combate da 4ª Divisão de Infantaria do Exército dos EUA, cumprimenta com um aperto de mãos um morador local, no Afeganistão, 18 Abr 12.

(Sgt Trey Harvey/Com Soc da 4ª Div Inf)

se “ter os líderes locais em posições de liderança” era essencial, bem como ajudar a população a satisfazer suas necessidades básicas. Um dos achados mais interessante e inesperado foi quando militares relataram que a participação em esportes, como futebol, ou em outro treinamento físico com seus parceiros aumentou consideravelmente o sentimento de confiança no relacionamento²⁷. O Maj Jason Moulton, entrevistado para a coleção OLE em 2010, descreve a interação com os iraquianos:

Para mim, era muito agradável; joguei muito futebol na plataforma para aterragem de helicópteros deles [...]. Isso permitiu que eles enxergassem que nós estávamos exatamente como eles; que queríamos fazer as mesmas coisas que eles queriam fazer. Eu queria que as pessoas, que pensavam de outra forma sobre os EUA em geral, vissem que estávamos sintonizados no mesmo canal que eles. Isso recompensava quando se tentava falar com

eles sobre o que tinham que fazer e convencê-los que precisavam considerar novas abordagens. Acredito que isso ajudou muito²⁸.

Uma medida de desenvolvimento de confiança de particular interesse era quando os militares assumiam um estado de segurança discreto. As entrevistas indicavam que remover os coletes e os capacetes, por exemplo, ou deixar as armas fora da vista, comunicaria confiança aos outros participantes.

No entanto, os candidatos da pesquisa estavam cuidadosos para perceber que embora um estado relaxado comunique a confiança, os militares precisam permanecer conscientes dos riscos que correm. Assim, os militares precisam equilibrar a necessidade para a proteção pessoal com a do desenvolvimento e obtenção da confiança. Isso é um dilema difícil, no qual os militares precisam aplicar seu próprio juízo profissional. Em geral, a pesquisa indicou que frequentemente as ações falam mais alto do que as palavras na busca pela confiança²⁹.

Medidas de comunicação. As medidas de comunicação — atividades para trocar informações, ideias e perspectivas — surgiram como a próxima categoria principal. Em uma situação onde os participantes de um conflito falam idiomas diferentes, medidas para formar comunicação são essenciais, e tradutores tornam-se o esteio que mantém o relacionamento próximo. As entrevistas indicaram que a seleção, verificação e retenção dos melhores intérpretes eram essenciais para o êxito.

O tempo que leva para treinar um militar em um idioma estrangeiro pode ser muito longo; porém, foi relatado que até aprender umas palavras ou frases da língua local era benéfico para o desenvolvimento da confiança³⁰. Por exemplo, quando perguntado por um entrevistador da OLE, em 2011, quais partes de sua instrução pré-desdobramento foram mais benéficas, o Maj Robert L. Reed respondeu:

as instruções de idioma. Conquistar respeito deles, desde o início, era a coisa mais importante que precisávamos fazer, pois eles [a população local] não têm razão para confiar em você; eles não conhecem você. Assim que ganhar o respeito deles, eles farão qualquer coisa por você. Ter a capacidade de chegar e [falar] apenas as frases principais como: “Oi. Como você está? Como vai o seu dia?” Coisas como essas eram de grande valor³¹.

Em geral, os resultados da pesquisa sugeriam que, para ter êxito no desenvolvimento da confiança, o militar deve abrir os canais de comunicação, falar, escutar e ajudar a identificar e a resolver problemas, utilizando as devidas ferramentas de comunicação³².

Medidas de relacionamento. As medidas de relacionamento são atividades que melhoram as conexões interpessoais. Podem variar desde o compartilhamento de comida e bebidas, ao aprendizado sobre a outra pessoa, até a demonstração de paciência e entendimento. Profissionalmente, o militar deve se esforçar a aprender com a outra parte e aceitar uma forma de fazer coisas que talvez esteja incoerente com o que acredita, pessoalmente, que deve ocorrer³³. Por exemplo, em uma entrevista da OLE, de 2010, o Maj Taly Velez explicou:

Nossa recepção na Brigada Aburisha se revelou ser boa, principalmente devido ao tempo que dedicamos a formar relacionamentos com eles e não impor como as coisas iriam

Ações Recomendáveis

- Deixar a mente aberta e escutar
- Planejar para mudar
- Planejar para aprender
- Escolher a pessoa certa com quem se pode desenvolver a confiança
- Escolher a pessoa certa para desenvolver a confiança em parceria
- Designar um ponto de contato principal
- Colocar os parceiros na posição de liderança
- Compartilhar comidas e bebidas
- Comunicar-se por meio da ação
- Conceder aos parceiros um alto grau de autonomia
- Conduzir uma avaliação inicial de 30 dias
- Engajar-se com frequência
- Admitir deficiências e erros pessoais
- Ser sincero
- Colocar-se na posição do parceiro

Ações Não Recomendáveis

- Deixar baixar sua guarda
- Embaraçar alguém em público
- Tratar parceiros como se fossem estúpidos
- Aplicar uma abordagem homogênea
- Presumir que já que os parceiros não falam inglês, eles não são inteligentes
- Presumir que parceiros compartilham os seus pensamentos
- Tirar a autoridade dos parceiros
- Apressar parceiros
- Desrespeitar parceiros

Figura 3. Regras Gerais de Desenvolvimento da Confiança

ser. Uma vez obtida a confiança, eles estavam dispostos a fazer qualquer coisa por nós. Acredito que isso foi o que fez o nosso êxito muito grande, e o deles também³⁴.

Quando perguntado qual recomendação ele faria ao Exército, Velez disse, “Relacionamentos pessoais. Isso é provavelmente a chave para tudo”³⁵.

Os militares talvez queiram levar em consideração o compartilhamento de alguns detalhes pessoais sobre suas vidas, o tratamento do povo local como seus parceiros e, de alta importância, o reconhecimento quando cometeram um erro. Se relações entre quaisquer duas pessoas requerem um bom intercâmbio contínuo, com riscos e recompensas, os relacionamentos neste contexto não são diferentes³⁶.

Ações Recomendáveis e Não Recomendáveis para o Desenvolvimento da Confiança

Nas entrevistas que conduzi com especialistas no assunto, lhes pedi para descrever os conselhos que dariam aos militares que precisavam desenvolver e ganhar a confiança de um determinado público-alvo. Essa pergunta aberta produziu algumas regras gerais interessantes e perspicazes, detalhadas na Figura 3. Militares podem achar valiosa essa simples lista de ações recomendáveis e não recomendáveis, ao tentar solidificar a confiança³⁷.

Os comportamentos e atitudes que os militares devem adotar incluem manter uma mente aberta e aceitar, mudar e aprender — esses se sobressaíram entre as respostas dos especialistas. Entre os comportamentos e atitudes a serem evitados estão: presumir que o povo nativo compartilha os pensamentos de si mesmo (às vezes chamado espelhamento), apressar as pessoas ou tratá-las com ar de superioridade porque não falam inglês — esses foram enfatizados continuamente pelos especialistas. Em geral, a lição para esses aspirantes a

edificadores de confiança é que, para ganhá-la, os militares devem tratar os outros como eles gostariam de ser tratados³⁸.

Conclusão

Frequentemente, é difícil compreender a emoção humana completamente, sendo ainda mais difícil de influenciá-la ou mudá-la. Ganhar a confiança de outro é um empreendimento complexo, e muitos fatores irreconhecíveis podem contribuir para o êxito ou fracasso. Portanto, este, ou qualquer modelo de como desenvolver a confiança, nunca poderá ficar sem falhas. Os militares precisam aplicar um juízo profissional correto que seja apropriado para o contexto da situação e baseado em sua própria experiência, sua instrução e sua intuição. Este modelo proporciona uma forma pela qual o militar pode escolher para desenvolver e ganhar a confiança.

É muito improvável que todos os conflitos futuros nos quais os Estados Unidos desdobrem seus soldados sejam uma réplica do Iraque ou do Afeganistão. No entanto, a natureza do conflito e a gama de operações militares, além do combate total, exigirão que eles estejam tão aptos a desenvolverem relacionamentos como são no emprego da força militar bruta.

Em geral, descobri que se os militares entendem o contexto e aplicam medidas físicas, de comunicação e de relacionamento, ao longo do tempo, para desenvolver a confiança, podem ter sucesso na conquista da lealdade das pessoas-chave, mesmo nos ambientes mais complexos e desafiantes. O estabelecimento da confiança é, e sempre será, uma função essencial, vital na capacidade do Exército de vencer em um mundo complexo. ■

Ten Cel Aaron Bazin, Exército dos EUA, trabalha no Centro de Capacidades e de Integração do Exército, no Forte Eustis, na Virgínia. Como oficial de planos e políticas estratégicos, serviu anteriormente no Comando Central dos EUA como planejador principal do Plano de Transição Iraquiano de 2010 e de outros esforços de planejamento. Este artigo sobre medidas de desenvolvimento de confiança representa um resumo breve da pesquisa para seu doutorado em Psicologia. Seus desdobramentos operacionais incluem o Paquistão, Afeganistão, Iraque, Catar, Emirados Árabes Unidos, Bahrein, Kuwait e Jordânia.

Referências

- Epígrafe. "Entrevista com o Maj Leslie Parks", entrevistado por Angie Slattery, transcrita por Jennifer Vedder, para a coleção de entrevistas do programa Experiências de Liderança Operacional (Operational Leadership Experiences — OLE) do Instituto de Estudos de Combate (Combat Studies Institute), no Forte Leavenworth, no Kansas, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1801/rec/3> (acesso em: 24 out. 2014).
1. Combat Studies Institute, OLE, a collection of oral history transcripts, Fort Leavenworth, KS, 2006 to present, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/landingpage/collection/p4013coll13> (acesso em: 24 out. 2014).
 2. Aaron A. Bazin, "Winning Trust and Confidence: A Grounded Theory Model for the Use of Confidence-Building Measures in the Joint Operational Environment", (Ph.D. dissertação., University of the Rockies, 2013), iii, in Academia.edu, <http://bit.ly/1vZLetK> (acesso em: 24 out. 2014, login é necessário).
 3. Barack H. Obama, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]:3 January 2012), http://www.defense.gov/news/defense_strategic_guidance.pdf (acesso em: 24 out. 2014).
 4. John Wendle, "Afghanistan's Insider War Against the U.S.: A Matter of No Trust", Time.com, 1 Oct. 2012, <http://world.time.com/2012/10/01/afghanistans-insider-war-against-the-u-s-a-matter-of-no-trust/> (acesso em: 24 out. 2014).
 5. Mark Lazane, "Paktika Provincial Reconstruction Team Works to Improve Life in Eastern Afghanistan", *ISAF [International Security Assistance Force] News*, sem data, <http://www.isaf.nato.int/article/news/paktika-provincial-reconstruction-team-works-to-improve-life-in-eastern-afghanistan-2.html> (acesso em: 24 out. 2014).
 6. Joint Publication (JP) 3-57, *Civil-Military Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 2013), http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp3_57.pdf (acesso em: 24 out. 2014).
 7. American, British, Canadian, Australian, and New Zealand (ABCA) Armies Program Publication 332, *ABCA Coalition Operations Handbook* (ABCA Armies Program: 14 April 2008), <http://usacac.army.mil/cac2/AIWFC/COIN/repository/COH.pdf> (acesso em: 24 out. 2014).
 8. Bazin, p. 38-55.
 9. Denise M. Rousseau et al., "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, p. 23(3) (1998), http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Rousseau,%20Sitkin,%20Burt,%20%26%20Camerer_AMR1998.pdf (acesso em: 24 out. 2014).
 10. Angelika Dimoka, "Brain Mapping of Psychological Processes With Psychometric Scales: An fMRI Method for Social Neuroscience". *NeuroImage* 54 (2011), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2428920 (acesso em: 24 out. 2014).
 11. Carl Rogers, *A Way of Being* (Boston: Houghton Mifflin, 1980).
 12. Jesse H. Wright, Monica Ramirez Basco e Michael E. Thase, *Learning Cognitive-Behavior Therapy: An Illustrated Guide*, (Arlington, VA: American Psychiatric Publishing, Inc., 2006).
 13. Charles E. Osgood, "Suggestions for Winning the Real War with Communism", *Journal of Conflict Resolution*, 3 (1959): p. 295-325; Charles E. Osgood, *An Alternative to War or Surrender*, (Urbana: University of Illinois Press, 1962).
 14. Alan J. Vick, *Building Confidence During Peace and War*, a RAND Note report, N-2698-CC, The RAND Corporation, 1998, <http://www.rand.org/pubs/notes/2009/N2698.pdf> (accessed 24 out. 2014).
 15. Michael Krepon, Dominique M. McCoy e Matthew C. J. Rudolph, *A Handbook of Confidence-Building Measures for Regional Security*, (Washington, D.C.: Henry L. Stimson Center, 1993).
 16. Conference on Confidence and Security-Building Measures and Disarmament in Europe, *Document of The Stockholm Conference on Confidence and Security-Building Measures and Disarmament in Europe Convened in Accordance With the Relevant Provisions of the Concluding Document of the Madrid Meeting of the Conference on Security and Cooperation in Europe (CSBMs)*, United Nations, 1986, <http://www.state.gov/t/isn/4725.htm> (acesso em: 24 out. 2014); United Nations, Conference on Security and Cooperation in Europe Final Act, 1 August 1975, <http://www1.umn.edu/humanrts/osce/basics/finact75.htm> (acesso em: 24 out. 2014).
 17. Daryl Landau e Sy Landau, "Confidence-Building Measures in Mediation", *Mediation Quarterly*, 15(2) (1997): p. 97-103.
 18. Bazin, p. 38-101.
 19. Ibid.
 20. "Interview with MAJ Paul Madden" entrevistado por Jenna Fike para a coleção OLE, transcrito por Jennifer Vedder, 2009, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1752/rec/4> (acesso em: 24 out. 2014).
 21. Bazin, p. 60-101.
 22. Ibid.
 23. "Interview with MAJ Andrew Bellocchio", entrevistado por Angie Slattery para a coleção OLE, transcrito por Jennifer Vedder, 2011, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2335/rec/1> (acesso em: 24 out. 2014).
 24. Bazin, p. 60-101.
 25. Ibid.
 26. Ibid.
 27. Ibid.
 28. "Interview with MAJ Jason Moulton", entrevistado por Jenna Fike para a coleção OLE, transcrito por Jennifer Vedder, 2010, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2020/rec/1> (acesso em: 24 out. 2014).
 29. Bazin, p. 87-101.
 30. Ibid.
 31. "Interview with MAJ Robert L. Reed", entrevistado por Angie Slattery para a coleção OLE, transcrito por Jennifer Vedder, 2011, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/2341/rec/1> (acesso em: 24 out. 2014).
 32. Bazin, p. 87-101.
 33. Ibid.
 34. "Interview with MAJ Taly Velez", entrevistado por Jenna Fike para a coleção OLE, transcrito por Jennifer Vedder, 2010, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p4013coll13/id/1979/rec/1> (acesso em: 24 out. 2014).
 35. Ibid.
 36. Bazin, p. 87-101.
 37. Ibid.
 38. Ibid.