



O então Comandante do Corpo de Exército Multinacional no Iraque, Gen Ray Odierno, acompanhado pelo Ten Cel Kenneth Adgie, Comandante do 1º Batalhão, 30º Regimento de Infantaria, 2ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, à esquerda, e Cel Terry Ferrell, Comandante da 2ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, na Base de Patrulha Hawkes em Arab Jabour, Iraque, 21 Out 07.

Exército dos EUA, Sgt Curt Cashour

Confiança

Implicações para a Profissão Militar

Cel (Res) Charles D. Allen e

Cel (Res) William G. Braun III, Exército dos EUA

O Coronel Charles D. Allen, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor de Estudos Culturais e de Liderança, Departamento de Comando, Liderança e Gestão, U.S. Army War College, Carlisle, Estado da Pensilvânia. É bacharel pela U.S. Military Academy; mestre pelo Georgia Institute of Technology; mestre em Arte e Ciência Militar pela School of Advanced Military Studies — SAMS; e mestre em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College. Foi o chefe de estado-maior do U.S. Army War College e integrante da comunidade de prática para a Campanha da Profissão do Exército 2011.

O Coronel William G. Braun III, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor do Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle, Estado da Pensilvânia. Possui o título de mestre pela Escola de Estudos Militares Avançados, pelo US Army War College e pela Webster University. Seu atual foco de pesquisa é o processo decisório do alto-comando e a profissão militar.

Este trabalho foi originalmente elaborado e apresentado em um congresso da Sociedade Internacional de Ética Militar (ISME), 24-27 de janeiro de 2012, San Diego, Califórnia.

A confiança está no âmago da profissão militar. À medida que o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) efetuar a transição de uma era de grandes desdobramentos operacionais para um período caracterizado pelo adestramento e preparação para a próxima série de conflitos, a Força se verá diante de algumas ameaças à confiança. Essa transição será acompanhada por reduções na estrutura da Força e pela austeridade fiscal. O estado da profissão militar na próxima década dependerá da confiança que a instituição conseguir estabelecer entre seus próprios integrantes (militares e civis) e junto ao público norte-americano.

A campanha “Profissão das Armas”, capitaneada pelo Departamento do Exército, renovou a ênfase na confiança como sua característica essencial, além dos conhecimentos especializados militares, do serviço honroso, do espírito de corpo e da gestão da profissão¹. Foi lançada, oficialmente, em janeiro de 2011, sob a liderança do Gen Ex Martin Dempsey, então Comandante do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*), recebendo, posteriormente, a nova designação de campanha “Profissão do Exército”. Quando Dempsey tornou-se, subsequentemente, o 37º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (equivalente a Comandante do Exército em outros países), sua diretriz inicial enfatizou a Confiança, a Disciplina e a Higiene como sendo as três áreas que pretendia discutir com os comandantes durante visitas por todo o Exército. Em suas diretrizes “Pensamentos Iniciais” e “Ordens de Marcha”, seu sucessor, o Gen Ex Ray Odierno, chamou a confiança, acertadamente, de “base da nossa honrosa profissão”².

A confiança se manifesta em duas áreas diferentes, mas relacionadas. A campanha voltou grande parte do seu esforço à confiança interna à profissão militar. O outro campo seria a confiança do público externo, entre a profissão e o povo norte-americano. A manutenção da confiança interna, entre integrantes da profissão e entre eles e a instituição, é de extrema importância para a efetividade do Exército. Conservar a confiança entre

a profissão e o povo norte-americano é fundamental para sua legitimidade em nossa sociedade democrática. Embora a Profissão do Exército conte, atualmente, com um elevado grau de confiança do público, esse relacionamento é extremamente frágil. A perda da confiança interna ou do público representaria uma grande ameaça à profissão.

Este artigo examina três ameaças fundamentais à profissão militar relacionadas à confiança. A primeira é que aqueles que ocupam funções de comando não estão suficientemente familiarizados com os referenciais para entender a confiança nem contam com a linguagem adequada para discuti-la efetivamente. A falta de entendimento é mais pronunciada quando se examinam diferenças na natureza da confiança nos âmbitos interpessoal, organizacional e de confiança do público. Este artigo tem, entre seus principais objetivos, explorar a natureza da confiança e capacitar a liderança do Exército dos EUA a orientar o diálogo profissional sobre o tema. A segunda ameaça à profissão consiste nos resultados relacionados à confiança interpessoal, identificados durante a campanha realizada em 2011. A iniciativa de estudo da campanha incluiu duas pesquisas de opinião conduzidas no âmbito do Exército, um levantamento junto aos comandantes mais antigos, grupos de discussão com integrantes da Força e diversos fóruns com os oficiais de mais alto escalão. Este artigo apresentará os resultados desses estudos sobre a confiança entre militares de diferentes escalões dentro da profissão e entre eles e o Exército como instituição. Examinará, em seguida, a terceira ameaça à profissão, que consiste em percepções de violação da confiança do público. A seção relacionada à confiança do público irá explorar sua natureza e fontes de violação, oferecendo, em seguida, recomendações para lidar com os danos gerados por várias formas de violação.

A Campanha “Profissão do Exército”

Após a publicação do Livro Branco sobre a Profissão das Armas, que identificou a confiança como sendo “claramente, o atributo mais importante que buscamos para o Exército”³, pesquisadores identificaram cinco características essenciais da profissão, que representam a base para se estabelecer e manter a confiança. A forma pela qual os temas são apresentados na figura 1 dá a impressão de que essas características sejam independentes e distintas. Na

Cinco Características Essenciais da Profissão do Exército



A Base de

Nosso Emprego Ético do Poder Terrestre	Nossa Nobre Vocação ao Serviço e Sacrifício	Nossa Profissão	Nosso espírito de vitória	Nossa Responsabilidade de Longo Prazo
---	--	------------------------	----------------------------------	--

Confiança entre os soldados
Confiança entre os soldados e os comandantes
Confiança entre os soldados, suas famílias e o Exército
Confiança entre o Exército e o povo norte-americano

Lealdade • Dever • Respeito • Serviço Abnegado • Honra • Integridade • Coragem Pessoal

Fundamento Ético: Legal e Moral

Figura 1 – A Profissão do Exército

realidade, elas se justapõem, sendo complementares e inter-relacionadas.

O Livro Branco inicial continha uma importante omissão: uma taxonomia que incluísse uma definição de confiança. Uma definição citada com frequência na literatura relevante é a “disposição de ficar vulnerável” com base na “expectativa de que o parceiro em uma troca não se portará de maneira oportunista”⁴. Essa definição é compatível com o Livro Branco, já que a confiança é considerada um conceito composto de vários níveis, existindo entre indivíduos e dentro de grupos, organizações e instituições, assim como entre as diversas entidades. Relações de troca fazem parte da vida diária. Como afirmam pesquisadores organizacionais: “a confiança é um estado psicológico que inclui a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas quanto às intenções e comportamentos do outro”⁵.

O conceito de confiança é mais facilmente compreendido no âmbito interpessoal, interno à profissão: a confiança entre líderes e seguidores e entre os militares

dentro de uma Unidade — os tipos mais importantes, talvez, para sua coesão e efetividade. Outro importante fator que contribui para a coesão e efetividade da Unidade é a confiança que existe entre os profissionais do Exército e a burocracia, que deve servir à profissão. Esses relacionamentos ajudam a aprimorar a definição, adequando-a à Profissão do Exército e, assim, adotamos: “a confiança leva a um conjunto de expectativas comportamentais entre as pessoas [militares e civis], permitindo-lhes administrar a incerteza ou riscos associados às suas interações, de modo que elas possam, juntas, maximizar os ganhos que resultarão do comportamento cooperativo”⁶. Em palavras simples, a confiança interpessoal baseia-se em um comportamento previsível, que faz com que o indivíduo sinta que os ganhos ligados à cooperação superam a incerteza e os riscos inerentes ao relacionamento.

Confiança na Profissão e da Profissão

Em consonância com um relatório de 2011, elaborado pelo Centro de Liderança do Exército dos EUA,

que concluiu que a “[c]onfiança é, atualmente, uma vantagem estratégica” para a Força Singular⁷, análises e reflexões adicionais ao longo da campanha estabeleceram que ela é uma característica essencial da profissão militar. Fazer com que seus integrantes nela confiem requer um relacionamento contínuo de confiança entre eles e entre seus diferentes grupos. A confiança dos militares do Exército em sua instituição baseia-se no relacionamento entre eles e a liderança estratégica, assim como em percepções quanto à burocracia organizacional que operacionaliza as decisões dessa liderança.

As pesquisas de opinião da campanha avaliaram a confiança ao longo de três dimensões: o Clima de Confiança (dentro das organizações militares; confiança na liderança), a Confiança Institucional e a Confiança do Público (do povo norte-americano, das autoridades civis e da mídia). Nas pesquisas realizadas, foram registradas percepções de confiança por parte de profissionais da Força em relação a componentes internos e a grupos externos. O Clima de Confiança é, de modo geral, positivo dentro das organizações e em relação ao escalão imediatamente superior ou subordinado, mas não necessariamente com respeito aos comandantes mais antigos. Os resultados sobre a Confiança Institucional são coerentes com os de estudos conduzidos nos anos 70 e 90, quando o Exército dos EUA enfrentou épocas de transição e suas concomitantes incertezas⁸. Naquela época, como hoje, os integrantes militares e civis da profissão demonstravam certo ceticismo (isto é, uma confiança incerta) quanto às decisões no âmbito da Força que os afetavam.

Recentes exigências fiscais da Lei de Controle Orçamentário de 2011 e da Diretriz de Defesa Estratégica de 2012 levaram o alto-comando a reduzir o efetivo total e a reestruturar a Força, mudando, assim, a priorização e a alocação de recursos, para alinhá-los com a diretriz da liderança civil nacional. Assim, percepções de uma violação aos compromissos dos Pactos da Família e da Comunidade do Exército dos EUA e ao programa da reserva remunerada são fontes de preocupação e potencial desconfiança dentro da instituição⁹. Embora comandantes afirmem confiar em seus comandantes subordinados e na instituição do Exército¹⁰, houve algumas ressalvas. Esses mesmos militares expressaram menor confiança em líderes civis eleitos ou nomeados¹¹.

Essa seção do relatório conclui da seguinte forma:

Apesar dessas preocupações, as pesquisas de opinião entre os militares indicam que a grande maioria acredita que o alto-comando agirá de boa fé e fará o que for melhor para o Exército. Mesmo assim, essa é uma área à qual a Força deve permanecer atenta. Da mesma forma, os oficiais mais antigos precisam estar sempre atentos às suas ações, para nunca pôr em risco a confiança que os subordinados neles depositam, porque, uma vez destruída, serão necessários anos para reconstruí-la¹².

Essa conclusão reforça as constatações do Centro de Liderança do Exército, de que os comandantes da Força são vistos como profissionais competentes, que confiam uns nos outros e acreditam que sua Unidade cumprirá a missão. Entretanto, parece que há menos confiança na capacidade dos líderes do âmbito institucional para gerir o futuro do Exército dos EUA. Tanto a confiança interpessoal quanto a confiança institucional aumentam com o grau hierárquico: quanto mais antigo um oficial, mais positivas são suas declarações de confiança nos outros e na instituição¹³.

A confiança... é uma característica essencial da profissão militar.

O Desafio para a Confiança

Entrevistas com grupos de discussão de comandantes (tenentes-coronéis e coronéis) e graduados mais antigos (subtenentes) revelaram uma falta de confiança na competência dos líderes subordinados (conhecimentos e habilidades) para as operações da caserna (sedes). Citaram a falta de experiência necessária para a competência no ambiente da caserna entre capitães, majores e sargentos. Esses fatores reforçam o conceito de que a competência e os conhecimentos especializados são importantes componentes da confiança no âmbito pessoal e organizacional¹⁴.

Dentro do Exército, mas especialmente entre esses capitães e majores, a falta de confiança está

relacionada com a imagem de uma cultura que não demonstra franqueza nem permite erros e na qual a lealdade dos superiores para com os subordinados é considerada fraca (isto é, a lealdade para com estes é desproporcional ou inexistente). Além disso, existe a impressão entre os militares de que os oficiais de mais alto escalão não são francos com seus superiores, militares ou civis. Tais percepções são características de ambientes de liderança ruins e foram citadas em dois artigos da revista *Army Times* em 2011, referentes à liderança nociva e baseados nos dados e relatórios do Centro de Liderança do Exército¹⁵.

A falta de confiança nas autoridades civis e a considerável desconfiança em relação à mídia por parte dos integrantes da profissão apresentam riscos adicionais¹⁶. A desconfiança em relação às autoridades eleitas e à mídia pode exacerbar o distanciamento entre o Exército e a sociedade à qual ele serve. Esses indicadores de desconfiança apontam para possíveis desafios para as relações civis-militares e para a confiança que a sociedade deposita nas Forças Armadas dos EUA.

Na virada do século XX, o antigo Secretário da Guerra Elihu Root identificou três grandes problemas de “defesa nacional, ciência militar e comando responsável”, cada um tendo um componente de confiança interligado com as outras quatro características identificadas na figura 1¹⁷. Com base no modelo de Root, a defesa nacional requer que os cidadãos confiem que seu Exército *servirá* com honra e os defenderá contra todos os inimigos, estrangeiros e nacionais. A ciência militar transmite os *conhecimentos técnicos* de profissionais confiáveis para o emprego ético do poder militar, com o intuito de proteger os interesses nacionais dos EUA e os de seus aliados. O comando responsável personifica a *confiança* no fato de que os profissionais militares serão *bons gestores* dos efetivos, instalações, equipamentos e verbas colocados a seu cargo¹⁸.

A Confiança Reconsiderada

No âmbito organizacional, pesquisadores têm classificado a confiança como comportamental (previsibilidade), cognitiva (percepções) ou afetiva (emoções)¹⁹. Com base em uma análise da literatura existente, apresentamos quatro componentes da confiança que refletem suas dimensões comportamental, cognitiva e afetiva:

- ◆ Credibilidade da *competência*.
- ◆ *Benevolência* das motivações.
- ◆ *Integridade* com senso de justiça e honestidade.
- ◆ *Previsibilidade* de conduta.

Esses componentes se aplicam não apenas a indivíduos, mas também a organizações e sistemas dentro do Exército. É importante para as pessoas que as organizações tenham a capacidade de cumprir tarefas e missões de uma maneira eficiente, efetiva e ética. Também essencial é a impressão de que os procedimentos organizacionais (políticas e regulamentos) tenham sido estabelecidos para o bem maior comum. Além disso, um componente essencial da confiança é a sensação e crença de que os integrantes se portam em conformidade com um conjunto de valores que se aplicam a todos na profissão. Por fim, a confiança se desenvolve com base no contínuo cumprimento de objetivos morais que promovam o sentimento de boa vontade tanto dos integrantes quanto dos grupos interessados. A violação dessas condições pode levar a uma falta de confiança ou ao que é ainda mais destrutivo: o sentimento de desconfiança.

Confiança do Público

O conceito de confiança do público no Exército diz respeito a um relacionamento de extrema importância e requer uma explicação mais detalhada. Laura Poppo e Donald J. Schepker, pesquisadores do setor empresarial, oferecem a seguinte definição: “medida em que o público em geral, como grupo interessado, possui uma orientação coletiva de confiança com respeito a uma organização”²⁰. Para o Exército dos EUA, isso representa a percepção coletiva de confiança que o público norte-americano tem em relação à Força, como profissão, distinguível da confiança interpessoal e organizacional.

Por meio da análise e compreensão da natureza da confiança do público, a liderança da profissão pode evitar o comentário geral feito pelos pesquisadores organizacionais Kouzes e Posner:

Muitos se perguntam se ainda existem líderes com a força de caráter para manter a confiança. Um número considerável de pessoas acredita que os líderes não têm a capacidade de guiar as entidades empresariais e governamentais rumo à excelência nesse mercado global extremamente turbulento e

competitivo. Há a persistente sensação, em muitos setores, de que os líderes não sejam competentes para enfrentar os desafios difíceis; de que não nos estejam dizendo a verdade; e de que sejam mais motivados pela ganância e interesse pessoal do que por uma preocupação com o cliente, com os funcionários ou com o país²¹.

Valendo-se de várias disciplinas, o cientista político Seok-Eun Kim conceituou a confiança como a integração multifacetada das dimensões comportamental, cognitiva e afetiva. Esses três componentes se fundem “e se apoiam mutuamente em um conceito coletivamente denominado *confiança*”²². Poppo e Schepker contribuíram para a literatura existente sobre o tema ao desenvolverem um conceito mais variado e matizado de confiança do público. Em consonância com o trabalho de outros acadêmicos, eles operacionalizam a confiança do público ao longo de três componentes: benevolência, integridade e competência. O acréscimo do componente previsibilidade (atuação confiável e uniforme) capta o papel que o repetido bom desempenho exerce ao longo do tempo na consolidação da confiança do público.

Existem dois aspectos específicos da confiança do público que a distinguem dos conceitos pessoal e organizacional. Primeiro, o público não tem (ou não aproveita) a oportunidade para conhecer a fundo a estrutura, os processos, as operações, as atividades e as informações do Exército. O fato de o público não ter uma experiência direta junto à Força não oferece um senso de segurança de primeira mão ou a previsibilidade associada com a confiança pessoal ou organizacional. Segundo, considerando a natureza coletiva da confiança do público, o Exército dos EUA não pode apelar a um indivíduo ou a um grupo de partes interessadas com ideias afins para explicar ou remediar violações da confiança, como é possível em relação a seus próprios integrantes. Exceto pelos conceitos mais amplos de boa vontade, compromisso social ou competência compartilhados pelo público norte-americano, a unificação de imagens individuais de confiança torna-se, em grande medida, algo inútil²³. As ações tomadas para apaziguar um grupo ou indivíduo serão, provavelmente, vistas e avaliadas de maneira diferente por outros indivíduos ou elementos da sociedade.

As determinações de confiança do público baseiam-se, portanto, na noção coletiva de legitimidade

Componente (Elemento)	Baseado em impressões de:	Prováveis causas de violações	Solução
Benevolência (afetivo)	Boa vontade e Bondade	Distância cultural civil-militar; Alegações legítimas de ter sido vitimado	Maior controle e monitoramento externo
Integridade (cognitiva)	Honestidade e justiça; Cumprimento dos compromissos	Comportamento egoísta ou oportunista	Caracterizar o comportamento como anômalo; Criar distanciamento organizacional; ou corrigir percepção/ atribuição errônea de motivos
Competência (cognitivo)	Habilidades e Conhecimento especialmente em funções centrais	Falhas	Reconhecer e, então, tomar providência para corrigir falha de modo proativo e visível
Previsibilidade (comportamento)	Comportamento repetitivo, que estabelece um precedente	Comportamento inconsistente, contraditório ou enganoso	FRANQUEZA - Imediatamente reconhecer e remediar o comportamento inconsistente; corrigir percepções equivocadas, explicar incoerências aparentes

Desenvolver a confiança leva uma vida; perdê-la leva um instante.

Figura 2 – Quadro Confiança do Público – Como Remediar a Violação

organizacional do Exército, obtida primordialmente por meio de conhecimentos limitados sobre a organização e observações impessoais da instituição em vários contextos. Os conhecimentos e observações sobre o Exército como organização são normalmente filtrados pelo prisma de interpretação da mídia e, com frequência, complicados pelas perspectivas de vários grupos interessados. Esses canais intermediários fornecem substitutos simbólicos para os conhecimentos profundos e as observações relacionais associadas com determinações de confiança pessoal e organizacional.

Ainda que contrário à intuição, um público norte-americano bem-informado pode chegar a avaliações válidas mesmo que as informações passem por esses intermediários²⁴. Citando o modelo do eleitor racional de Samuel L. Popkin, os autores Cooper, Knotts e Brennan sugerem “que os cidadãos são surpreendentemente hábeis em tomar boas decisões com informações limitadas”, apesar de relacionamentos distantes, desprovidos de um conhecimento pessoal direto²⁵. A questão para o Exército é determinar quanta influência ele deve exercer para moldar as percepções do público por meio de suas mensagens oficiais.

Os conhecimentos e observações sobre o Exército... são normalmente filtrados pelo prisma de interpretação da mídia...

Essa questão fundamental está intimamente ligada ao papel que a confiança do público desempenha em conciliar o desejo das autoridades civis pela prestação de contas formal com o desejo do Exército de alcançar a efetividade por meio da autonomia para usar seu critério profissional.

A confiança do público é necessária para que o Exército mantenha a flexibilidade inerente ao uso de seu critério profissional e evite controles burocráticos custosos e muitas vezes rígidos e uma excessiva fiscalização externa²⁶. Manter a confiança do público é especialmente importante em um momento em

que os EUA se veem diante de um ambiente fiscal austero. Anteriormente, esses períodos pós-conflito foram acompanhados de maior desconfiança e medo do público quanto a (1) manter um grande Exército permanente fiscalmente oneroso e a (2) um imprevidente e oportunista “complexo militar-industrial” (expressão cunhada pelo Presidente Eisenhower em 1961). Essa desconfiança gera resistência ao juízo profissional do Exército e crescentes demandas por maior prestação de contas mediante a fiscalização e monitoramento por parte de elementos externos à profissão, incluindo o Congresso, a mídia e o público norte-americano.

Os componentes de integridade, competência, previsibilidade e benevolência da confiança oferecem um modelo útil para a análise de violações à confiança do público. A integridade e a competência são juízos cognitivos; a previsibilidade está associada com padrões de conduta; e avaliações de benevolência são determinações pessoais-relacionais (afetivas). É difícil obter um consenso em relação ao que a benevolência significa no âmbito coletivo. Uma vez que a confiança baseada na benevolência é inerentemente relacional e idiossincrática, chegar a um consenso no âmbito coletivo da confiança do público não é algo fácil. Entretanto, o consenso público pode formar-se, ao longo do tempo, em torno de alegações legítimas de vitimação de um indivíduo (ou grupo com alguma identidade em comum). Tais incidentes podem prejudicar a confiança do público relacionada à benevolência²⁷. Esse tipo de violação é, em geral, remediado com maior fiscalização e controle externo, com a redução da flexibilidade gerencial e com a suspensão do poder de decisão profissional²⁸.

As determinações de confiança do público relacionadas à integridade, competência e previsibilidade são alcançadas por meio da razão. As pessoas muitas vezes as baseiam em conhecimentos incompletos calcados na imagem que o público tem sobre as práticas ou princípios aos quais a organização concordou em obedecer. Determinações relativas à integridade refletem percepções quanto à conformidade de uma organização com compromissos implícitos ou explícitos e de avaliações normativas sobre a sua honestidade e justiça no cumprimento desses compromissos. A falta de integridade pode levar, facilmente, a impressões de oportunismo.



Força Aérea dos EUA, Sgt. Herman Ybarra

Militares do 30º Regimento de Engenharia Civil participam de corrida para angariar fundos para a Fundação Pat Tillman, Base Aérea de Vanderburg, Califórnia, 17 Abr 10.

Violações Relacionadas à Benevolência

Lidar mal com questões culturais contemporâneas pode levar a violações da confiança do público baseada na benevolência. É mais provável que violações relacionadas à benevolência ocorram com respeito a problemas associados à diferença entre as culturas civil e militar dos EUA. O componente de benevolência da confiança do público depende de noções afetivas relacionadas a sentimentos e emoções, ativados quando valores normativos associados à bondade ou boa vontade são violados.

Quando fica à frente ou atrás das normas sociais, o Exército oferece um terreno fértil para percepções de violação relacionadas à benevolência. Sua avaliação quanto ao papel da mulher no combate é um exemplo contemporâneo de um aspecto em que a cultura do Exército evoluiu com um ritmo mais rápido que a sociedade norte-americana. Apesar de relatos de agressão sexual que desafiam a confiança do público, a população enxerga a cultura do

Exército como sendo mais progressista e mais tolerante que a sociedade norte-americana em relação a mulheres em combate e ao treinamento misto²⁹. Por outro lado, apesar da transparência e do pequeno número de incidentes negativos ligados à mudança da política “don't ask, don't tell” (“não pergunte, não diga”), sua revogação é um caso em que o público enxergou a cultura do Exército como estando defasada em relação à avaliação normativa da sociedade norte-americana quanto à possibilidade de homossexuais servirem nas Forças Armadas³⁰.

As necessidades operacionais ditam a postura da Força nesses casos. Para o Exército, decisões quanto às suas políticas são motivadas pelas realidades inerentes a manter a maior efetividade de uma Força composta totalmente de voluntários, e não por questões ligadas a considerações normativas sobre boa vontade ou bondade. Em ambos os casos, o Exército considerou suas políticas como sendo justas e alinhadas à preservação da boa ordem e da disciplina. Em outras palavras,

a postura do Exército dos EUA em relação às políticas estava alinhada com os valores culturais da Força.

Em casos de violações relacionadas à benevolência, o público considera a conduta da Força como sendo uma vitimação dos militares, enquanto os profissionais militares não interpretam suas ações como uma questão de benevolência (enxergando-as em termos de efetividade e disciplina). É improvável que ações corretivas para remediar essas percepções de vitimação sejam iniciadas dentro do Exército. Portanto, violações relacionadas à benevolência, por sua natureza, serão, na maioria das vezes, resolvidas por meio da fiscalização e controles externos de prestação de contas.

O Exército pode tomar medidas para evitar violações baseadas na benevolência. Tais ações advêm da teoria clássica sobre relações civis-militares. A abordagem da profissão militar é subordinar a cultura profissional à autoridade civil, aceitando, de bom grado, direções e limites sociais, ao mesmo tempo que mantém uma cultura autônoma, fundamentada na efetividade militar. O relacionamento civil-militar requer que a liderança do Exército exerça seu critério profissional e execute ações autônomas compatíveis com os valores da sociedade a que serve.

Ao contrário do que se poderia esperar, os modelos de controle subjetivo ou industrial-ocupacional das relações civis-militares talvez ofereçam ao Exército dos EUA a melhor chance de conservar sua autonomia de decisão profissional. Esses modelos sugerem que o melhor meio de evitar violações relacionadas à benevolência talvez seja por meio de políticas e práticas que alinhem melhor as culturas militar e civil (ex.: um número maior de oficiais oriundos do Programa de Formação de Oficiais da Reserva, experiências diversificadas e desenvolvimento de líderes do Exército em contextos civis). Segundo esse modelo, seria contraproducente manter uma cultura profissional que divergisse da sociedade de formas significativas com o intuito de alcançar uma imaginada maior efetividade militar.

Violações Relacionadas à Integridade

O julgamento do soldado Bradley Manning (informante do *WikiLeaks*) e o incidente envolvendo o cabo Pat Tillman foram dois casos vistos como violações da integridade, vinculados a percepções de oportunismo nos âmbitos individual e institucional de análise,

respectivamente. Em relação a Bradley Manning, o oportunismo e as violações da integridade ocorreram no âmbito individual³¹. Quanto ao caso de Pat Tillman, a integridade institucional do Exército dos EUA foi colocada em dúvida. Muitos membros do público acreditaram que o Exército dos EUA explorou o patriotismo e a celebridade do cabo Pat Tillman por oportunismo. A liderança do Exército foi acusada de omitir detalhes sobre a morte de Tillman até após seu amplamente divulgado funeral, com o intuito de proteger a reputação profissional da Força³².

A percepção do público de que oficiais do Exército estejam violando a consagrada tradição de evitar a política partidária é outra potencial ameaça de violação da integridade. A linha que demarca uma violação nessa área tem evoluído. Praticamente não existe mais um estigma com respeito a um oficial que vote ou se filie a algum partido. Entretanto, percepções de uma política partidária que se manifeste no ambiente de comando, no assessoramento profissional e nas comunicações públicas são geralmente vistas como violações de integridade da ética profissional do Exército. A exoneração do General Stanley McChrystal é um exemplo recente em que um oficial da Ativa teve de responder por uma ação vista como violação. Na percepção do público, ele tolerou, ou até mesmo promoveu, um ambiente de comando politizado³³.

A natureza coletiva e complexa do Exército como organização oferece algumas proteções burocráticas contra violações da integridade de âmbito individual percebidas como não sistêmicas pelo público. Nesses incidentes, o Exército deve reconhecer a violação, atuar de modo a distanciar-se de tal comportamento e demonstrar um histórico contínuo de conduta que indique que a ocorrência representa uma irregularidade. É mais difícil lidar com uma violação da integridade de âmbito organizacional, especialmente se ela for vista como tendo sido sancionada pelo alto-comando do Exército.

Impressões Equivocadas do Público: A Violação Aparente³⁴

Quando se trata da confiança do público, a impressão de uma violação pode ser tão nociva quanto uma violação de fato. Diferentes vieses e um limitado entendimento contextual por parte dos grupos interessados dentro do público em geral podem levar a

uma atribuição errada de motivos e à desconfiança em qualquer um dos componentes de um relacionamento de confiança. A percepção de dissimulação é um exemplo de uma violação aparente da confiança do público baseada na integridade.

O respeito à ética profissional do Exército impede que seus líderes enganem, intencionalmente, seus subordinados, o público norte-americano ou a autoridade civil legítima. No entanto, algumas situações poderiam dar a impressão de dissimulação, o que teria o mesmo efeito de uma violação de fato, caso elas não sejam tratadas imediatamente. A impressão de uma violação da integridade pode basear-se em uma série de fatores. A atribuição incorreta de motivos e a interpretação equivocada de uma comunicação com base em vieses individuais ou coletivos estão entre os fatores mais comuns que contribuem para impressões falsas.

Bob Woodward descreveu um caso como esse em seu livro *Obama's Wars* ("As guerras de Obama", em tradução livre). Woodward alegou que a administração Obama não confiou que sua liderança militar apresentaria opções militares viáveis para promover o programa estratégico do governo de rapidamente reduzir o número de tropas e pôr fim à guerra no Afeganistão. A desconfiança do governo em relação aos comandantes do alto escalão do Exército dos EUA e a impressão de que seus conselhos eram politizados ou insubordinados são comumente apresentadas como sendo os motivos pelos quais o Presidente Obama substituiu cinco dos comandantes mais antigos no Afeganistão durante seu primeiro mandato³⁵.

Conciliar os diversos públicos e perspectivas das partes interessadas é uma tarefa difícil para os comandantes de alto escalão que tenham de depor em audiências públicas ou fazer declarações em apoio às decisões do poder executivo. Precisam evitar passar uma impressão de dissimulação nesses contextos extremamente politizados. Comunicados ao público que pareçam insinceros ou politicamente corretos podem ser vistos como enganosos.

Na qualidade de profissionais com autonomia de decisão, os oficiais mais antigos devem, supostamente, equilibrar a obrigação de lealdade à autoridade civil com a franqueza e a coragem pessoal esperadas por integrantes do Departamento de Defesa e do público norte-americano. A capacidade dos comandantes mais antigos para comunicar mensagens complexas a

públicos diferentes nesses contextos tem tido um sucesso relativo. As virtudes de lealdade e franqueza deve ser observadas e equilibradas em contextos extremamente politizados, em que declarações podem, sem querer, gerar impressões de dissimulação³⁶. As participações dos comandantes das Forças Armadas nas reuniões orçamentárias para o exercício fiscal de 2014 indicam se eles estão prontos para enfrentar o desafio de atravessar o possível campo minado de mensagens contraditórias dessas batalhas orçamentárias.

As declarações públicas de militares da reserva e veteranos do Exército geram uma vulnerabilidade ligada à integridade com respeito à manutenção da confiança do público, especialmente se elas parecerem motivadas por interesses políticos ou ideológicos³⁷. O militar da reserva ou veterano pode ser um crítico ou um defensor da Força. Em qualquer um dos dois casos, ele é visto como um representante confiável, que está informando o público sobre o Exército. Na qualidade de civis que possuem um conhecimento íntimo das Forças Armadas, esses militares da reserva e veteranos têm direito à sua opinião e à liberdade de expressão. Contudo, uma declaração vista como politização infringe o código profissional tácito de conduta ética do Exército.

Como defensores ou críticos, militares da reserva ou veteranos que politizem questões de direito de equidade no Exército representam uma especial vulnerabilidade, que é e, em grande medida, incontrolável, para a confiança do público na Força³⁸. A profissão militar também pode sofrer nas mãos de militares que estejam concluindo a transição de volta para o segmento civil da sociedade. Eles correm o risco de gerar violações de integridade caso passem a imagem de terem a sensação de direito adquirido³⁹. Além disso, a crítica pública à liderança civil nacional por generais da reserva, apelidada de "Revolta dos Generais" pela mídia, foi um exemplo destacado de uma violação que passou dos limites⁴⁰. O então Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General Dempsey, expressou claramente sua preocupação: "Se alguém usar a farda, qualquer farda, para a política partidária, ficarei decepcionado, porque, a meu ver, isso prejudica o vínculo de confiança que temos com o povo norte-americano"⁴¹.

As disputas internas são outra ameaça à confiança do público baseada na integridade. Durante épocas de menores conflitos, o público norte-americano pode enxergar o Exército como sendo um componente

oportunista de um complexo industrial civil-militar voltado a seu próprio benefício, que se porta mais como um grupo de interesse político do que uma profissão militar. Essa imagem pode ser reforçada quando as Forças Singulares ou componentes do Exército divergem em relação a reduções orçamentárias ou à priorização de recursos na esfera pública. A última série de conflitos internos entre componentes do Exército com respeito à redução de gastos de defesa ocorreu em meados dos anos 90⁴². Talvez um prenúncio do que estava por vir, o Senador Patrick J. Leahy, ao comentar a Lei de Autorização da Defesa Nacional para o Exercício Fiscal de 2012, afirmou que “interesses burocráticos arraigados ainda resistem ao que a maioria dos norte-americanos hoje aceitam como fato. O Estado-Maior Conjunto se opôs à nossa tentativa de trazer o Chefe da Pasta da Guarda Nacional para o grupo de discussões não por não entender o valor da Guarda Nacional e da Reserva, mas justamente por temer que essa ‘proposta de valor’ representasse uma ameaça ao tamanho e orçamento de seus componentes da Ativa em anos futuros”⁴³.

Para o público, que raramente exerce um papel direto na resolução dessas divergências, essas disputas podem parecer resultar do oportunismo em causa própria. As brigas internas entre as Forças Singulares e componentes da Força são impróprias para uma profissão. Parecem violar os princípios de liderança e o valor de sacrifício no interesse da nação, do Exército. Não participar de disputas públicas é a melhor forma de evitar gerar essa impressão de violação da confiança. Em um sistema democrático, porém, as autoridades civis são influenciadas pelo debate público vigoroso, e o silêncio nem sempre é uma opção viável. Portanto, o meio mais efetivo de conservar a confiança do público é lidar com acusações de oportunismo diretamente, atacar informações distorcidas sobre motivações e demonstrar que as escolhas quanto à priorização de recursos baseiam-se no bem da sociedade e em evidências empíricas e não são motivadas por interesses estreitos da Força ou de seus componentes.

Violações Relacionadas à Competência

A confiança do público baseada na competência depende de que ele acredite que uma organização conta com as habilidades e os conhecimentos necessários para desempenhar as funções que a sociedade

dela espere e para executá-las de uma forma que a sociedade aprove. “Quando ameaçam a legitimidade da função central e da razão de ser de uma organização, as violações relacionadas à competência são mais prejudiciais ao seu desempenho que as violações de integridade”, que podem ser atribuídas à conduta anormal de indivíduos ou pequenos grupos⁴⁴. Ao contrário das violações relacionadas à integridade, que não são transferidas para a organização caso reconhecidas, tratadas e vistas como não sendo sistêmicas pelo público, as violações relacionadas à competência afetam a instituição como um todo.

O Exército dos EUA e sua liderança contam, atualmente, com a confiança do público como combatentes e líderes no combate. Os comandantes do Exército dispõem, em geral, da confiança do povo norte-americano para representá-lo de forma competente e ética, solucionar problemas táticos e cumprir os objetivos operacionais em combate e outros ambientes desafiadores. A confiança do público não é automaticamente transferida para os campos de liderança de estratégia e políticas⁴⁵ ou responsabilidades de gestão estratégica e desenvolvimento da Força⁴⁶.

Pode-se contestar a impressão do público de que os comandantes de alto escalão não pensem ou ajam estrategicamente ou de que careçam das habilidades e conhecimentos para gerir, efetivamente, a burocracia do Exército no nível estratégico. A liderança do Exército efetuou mudanças significativas e efetivas nas políticas e programas da organização, instrução, recrutamento e modernização, ao mesmo tempo que atuou em dois teatros de guerra ao longo de uma década. Apesar disso, persiste a impressão de que os comandantes mais antigos do Exército sejam ineficazes na interface entre estratégica e políticas e tenham dificuldade com as complexidades do desenvolvimento e gestão da Força no nível estratégico.

O etos e a cultura do Exército contribuem para essas impressões do público. Durante operações militares, os comandantes concentram seus esforços na efetividade em vez da eficiência, ao lidarem com decisões que coloquem os soldados ou a missão em risco. A cultura do Exército enaltece a liderança e evita descritores gerenciais nas expressões culturais utilizadas em avaliações de desempenho, distinções, citações, etc. Assim, a cultura recompensa a preferência por funções de comando de tropas a funções de gestão no âmbito institucional e



Militar norte-americano inspeciona local de posto de controle próximo a base avançada na Província de Paktika, Afeganistão, 13 Mar 12.

designações para o estado-maior.

Os comandantes do Exército são fluentes na linguagem, imagens e narrativas necessárias para explicar a doutrina e as campanhas nos níveis tático e operacional. No entanto, parecem ter dificuldade em oferecer uma narrativa convincente sobre o poder terrestre, que oriente a priorização de capacidades e decisões sobre a alocação de recursos no discurso de segurança nacional. Para reforçar a confiança do público, o alto-comando precisa comunicar a relevância estratégica da instituição sob sua liderança e desenvolver uma visão e um vocabulário que lhe permita participar efetivamente dos debates sobre políticas e recursos.

Esses debates determinarão como o Exército irá equilibrar, vincular e decidir entre estrutura da Força, modernização e aprestamento para gerir riscos em seus componentes. Em um nível mais amplo de análise do governo, Kim sugere que “a decrescente competência de funcionários dos órgãos governamentais em resposta a demandas cada vez maiores relacionadas a problemas complexos causa desconfiança em relação

ao governo”⁴⁷. Para estimular o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de gestão dos comandantes de mais alto escalão, o Exército deve encontrar formas de acolher o papel que a gestão estratégica desempenha na linguagem da profissão.

Violações Relacionadas à Previsibilidade

O componente de previsibilidade na confiança do público consiste no papel que o comportamento repetitivo exerce na criação e manutenção da legitimidade institucional. A previsibilidade se apoia em um entendimento comum do que constitui uma conduta “desejável, própria ou adequada” entre o povo norte-americano e a profissão. Estabelece o que o Exército deve fazer e como deve fazê-lo como uma concepção generalizada na Força e entidades sociais. Do mesmo modo que outras formas de confiança, a

confiança do público “é extremamente difícil de desenvolver entre o público e as organizações [e] é bem mais fácil de destruir”⁴⁸. O componente de previsibilidade se desenvolve com base em um comportamento repetitivo e constante, mas basta que uma única violação seja confirmada para abalar a confiança.

A vulnerabilidade do Exército quanto ao componente de previsibilidade está relacionada com horizontes de ação e paciência estratégica. Os horizontes de ação são ou prazos ou cronologias dentro dos quais os comandantes esperam que suas ações produzam resultados definitivos ou tendências. Os comandantes do Exército estão habituados a tomar decisões rápidas para efetuar mudanças dentro de horizontes de ação baseados na duração da missão de comando. Contudo, decisões estratégicas destinadas a efetuar mudanças organizacionais e culturais podem exigir anos, se não décadas, antes de produzirem resultados. A paciência estratégica necessária para administrar a complexidade tem um corolário nos conjuntos de missões operacionais de cooperação em segurança, operações

de estabilização e assistência à Forças de segurança. A liderança do Exército entende a importância de manter, pacientemente, uma visão estratégica ao mesmo tempo que se adapta às demandas imediatas de um mutável ambiente operacional durante essas missões.

Precisa aplicar essa mesma paciência e adaptabilidade a questões organizacionais. A liderança civil detém a autoridade para determinar ações de curto prazo com base em condições de recursos limitados e considerações políticas fora da alçada profissional do Exército. Contudo, a liderança do Exército precisa manter o foco na visão estratégica da Força (alinhada com a política e diretiva civil) e persistir em face dos desafios relacionados aos recursos. A alta liderança da Profissão do Exército tem um dever de expressar clara e publicamente os riscos estratégicos associados com a gestão do poder terrestre e decisões de emprego, influenciando assim a tomada de decisão da autoridade civil.

Conclusão

De modo geral, o Exército dos EUA tem conservado uma tradição de confiança nos âmbitos individual e organizacional e é tido em alta conta pelo público norte-americano. Embora represente uma vantagem estratégica, essa confiança é frágil, e a Força precisa se precaver contra a acomodação. Para conservar a confiança interna e do público no Exército e seus líderes, há uma série de áreas que exigem a atenção constante da profissão (veja a figura 2).

Nos âmbitos individual e organizacional, a confiança está mais intimamente ligada à competência para liderar e gerir. Nos teatros de operações, os comandantes de pequeno escalão contam com autonomia para tomar decisões, baseando-as em orientações mínimas para efetuar ações dentro da intenção do Comando de Missão. No ambiente da caserna, os comandantes de pequeno escalão temem perder sua autoridade, autonomia e liberdade de ação, o que poderia prejudicar o relacionamento de confiança estabelecido junto a seus superiores.

A confiança organizacional está relacionada com percepções de competência do alto-comando na gestão de processos no âmbito da Força e no estabelecimento de suas prioridades (ex.: efetivos, treinamento, aquisições, sustentação ou apoio logístico e programas junto às famílias). Essa percepções são particularmente relevantes à luz da prevista austeridade de recursos, das iminentes reduções no efetivo total e de concessões na

alocação de recursos. A impressão de uma violação da confiança com base em decisões de priorização pode prejudicar a forte imagem de confiabilidade entre escalões no Exército.

Atualmente, a Força conta com a confiança do público, e a profissão é tida em alta conta pela maior parte da população norte-americana. A confiança do público é o mais frágil tipo de confiança. Precisa conciliar as diferentes partes interessadas, o acesso indireto a informações e as várias motivações e interpretações do comportamento da liderança.

Áreas potencialmente preocupantes para o Exército dos EUA, agravadas pelo atual ambiente econômico e decisões estratégicas pendentes, incluem:

(a) Impressões de que os cortes orçamentários e reduções do efetivo total deixarão o Exército dos EUA incapaz de responder a ameaças e de defender os interesses do país de maneira flexível e confiável (Competência e Previsibilidade).

(b) Imagens de que o Exército dos EUA atua em causa própria, explora os soldados, demonstra uma gestão fraca (fraude, desperdício, abuso e má administração) ou não tem o espírito de carregar sua parte do fardo, em um momento em que a sociedade arca com dificuldades econômicas para reduzir a dívida nacional (Benevolência e Integridade).

Pesquisas Futuras

Há várias áreas férteis para futuras pesquisas, com o objetivo de melhor entender, desenvolver e manter a confiança na profissão militar. A liderança da profissão deve buscar entender melhor a confiança interna ao Exército. As iniciativas de pesquisa precisam avaliar e acompanhar o relacionamento de confiança entre escalões superiores e subordinados, conforme a instituição efetuar a transição de Força empregada em combate para uma Força alinhada regionalmente e baseada na sede.

Os pesquisadores devem avaliar a efetividade dos sistemas de ensino profissional militar para desenvolver a competência de liderança do Exército com respeito à gestão estratégica da profissão. Devem conduzir a publicar estudos empíricos — valendo-se de teorias acadêmicas e das experiências dos profissionais — para contribuir para os currículos das instituições de pós-graduação das Forças Armadas. Esses temas incluem, necessariamente, a tomada de decisão estratégica, a análise do processo decisório sobre o desenvolvimento da Força

estratégica e gestão estratégica para apoiar interfaces entre estratégia nacional e políticas.

Um exame minucioso da confiança entre o Exército e as partes interessadas externas — a confiança do público — é igualmente importante para a alta liderança da profissão. Estudos longitudinais interdisciplinares podem ajudar na identificação de fatores antecedentes e tendências associadas à confiança do público na profissão militar em diversas áreas (organizações comerciais, entidades cívicas, órgãos governamentais e outros países).

Este artigo examinou a confiança interpessoal, organizacional e do público na Profissão do Exército. A profissão deve ter, como uma de suas aspirações, o desenvolvimento de profissionais que confiam uns nos outros e na capacidade da instituição para servir à nação, ao mesmo tempo que cuida de seus integrantes. A Profissão do Exército deve exemplificar características essenciais para conquistar a confiança de seus militares e integrantes civis, do público norte-americano e de seus parceiros internacionais. ■

Referências

1. Veja "The Army Profession" em ADP-1, *The Army with Change 1* (Washington, DC: Department of the Army, 7 Nov. 2012).
2. Veja Raymond T. Odierno, "Initial Thoughts—Chief of Staff, U.S. Army" (Washington, DC: Department of the Army, 7 Sept. 2011) e Raymond T. Odierno, *America's Force of Decisive Action: Marching Orders* (Washington, DC: Department of the Army, Jan. 2012).
3. *The Profession of Arms* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 8 Dec. 2010).
4. Phanish Puranam e Bart Vanneste, "Trust and governance: Untangling a tangled web", *Academy of Management Review* (2009), p. 11-31.
5. Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt e Colin Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review* (1998), p. 393-404.
6. Gareth R. Jones e Jennifer M. George, "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review* (1998), p. 531-46.
7. James P. Steele, *Army Trust: A Multi-level Review* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, U.S. Army Combined Arms Center, 2011).
8. *USAWC Study of Professionalism*, conhecido por *The Westmoreland Study* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1970) e *Army Training and Leader Development Panel Officer* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2002).
9. Veja Alex Keenan, "U.S. Military (Ret.): Commission could cut benefits, but talks will take years, at least", *Army Times* (29 Jun. 2012), <http://www.armytimes.com/money/retirement/offduty-military-retired-commission-could-cut-benefits-talks-take-years-070212w/>.
10. U.S. Army Profession of Arms Campaign 2011: Interim Report (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, August 2011). Os respondentes da pesquisa tinham a expectativa de que os comandantes mais antigos do componente da Ativa tomariam as decisões certas (77,3%); acreditavam que os comandantes de sua Unidade/organização tomariam a decisão certa (85,9%); sentiam-se confiantes no Exército como uma profissão que conservará a confiança do povo norte-americano (93,9%) e cumprirá a missão (93,2%). Além disso, manifestaram a crença de que a sociedade norte-americana acredita que o Exército fará o
- que é certo na defesa da nação (93,7%).
11. *Ibid.* As respostas variaram com respeito à afirmação: "Confio que a liderança civil dentro do Exército tomará as decisões certas", com 16,5% "discordo ou discordo fortemente"; 27,1% "não concordo nem discordo" e 56,3% "concordo ou concordo fortemente."
12. *Army Profession Campaign Annual Report* (Fort Eustis, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 2 Apr. 2010), p. 8.
13. Steele, *Army Trust*.
14. Don M. Snider, *Once Again, The Current Challenge to the US Army During a Defense Reduction: To Remain a Military Profession* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 8 Feb. 2012).
15. Michelle Tan, "Leading vs Leaving: Lack of development up the chain prompts many soldiers to get out", *Army Times* (23 May 2011), p. 16-17; Michelle Tan e John Gould, "Toxic Leadership: Army wants to rid top ranks of toxic leaders", *Army Times* (2 Aug. 2011); e Steele, *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army*.
16. Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession", *Parameters* (Autumn 2011), p. 81-82.
17. Elihu Root, "The Army War College, Address at the Laying of the Cornerstone, Washington, D.C., February 21, 1903" e "The Army War College, Address at the Dedication, November 9, 1908", in *The Military and Colonial Policy of the United States: Addresses and Reports by Elihu Root* (1916), compilado e edit. Robert Bacon e James Brown Scott (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1916), p. 121-29.
18. Este parágrafo baseia-se no trabalho do autor em Charles D. Allen, "Assessing the Army Profession", *Parameters* (Autumn 2011), p. 83.
19. Kurt L. Dirks e Daniel P. Skarlicki, "Trust in leaders: existing research and emerging issues", in R.M. Kramer e K.S. Cook, *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (New York: Russell Sage Foundation, 2004), p. 21-40.
20. Laura Poppo e Daniel J. Schepker, *Repairing public trust in organizations*, *Corporate Reputation Review* (2010) 13:2, p. 126.
21. James M. Kouzes e Barry Z. Posner, "Introduction—On Credibility and the Restoration of Trust and Confidence", in *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2nd Edition. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

22. Seok-Eun Kim, "The role of trust in the modern administrative state: An integrative model", *Administration and Society* (2005) 37:5, p. 621, p. 611-635.
23. Poppo e Schepker, p. 127.
24. Veja *The Wisdom of Crowds* (2005), de James Surowiecki, para uma excelente análise desses fenômenos e uma útil taxonomia de quando a sabedoria popular tem fundamento.
25. Christopher. A. Cooper, H. Gibbs Knotts e Kathleen M. Brennan, *The importance of trust in government for public administration: The case of zoning*. *Public Administration Review* (2008) 68:3, p. 460.
26. Cooper, Knotts e Brennan, p. 459-68.
27. Poppo e Schepker, p. 127.
28. Os relatórios de 1996 sobre assédio sexual, agressão sexual e estupro de recrutas no Campo de Provas de Aberdeen e outros locais resultou em extensos inquéritos do Congresso, Departamento de Defesa de Departamento do Exército e investigações internas. Esses inquéritos e investigações, uma forma de monitoramento externo, resultaram no estabelecimento de vários controles externos em bases de treinamento do TRADOC. Os controles abarcaram desde os procedimentos de seleção e avaliação psicológica do sargento instrutor à instrução obrigatória de valores e ajustes nos padrões de adestramento. Para uma análise detalhada, veja Anne W. Chapman (2008). *Mixed-Gender Basic Training: The U.S. Army Experience, 1973-2004*. Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, <http://www.tradoc.army.mil/historian/pubs/mixed%20gender.pdf>.
29. Veja "DOD Annual Report on Sexual Assault in the Military FY2011", http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/Department_of_Defense_Fiscal_Year_2011_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf (30 Dec. 2012); veja também: os comentários de Duncan Hunter, Presidente da Comissão das Forças Armadas da Câmara, durante uma audiência em 21 Abr 04 perante a comissão, que expressaram claramente a opinião dos parlamentares de que, ainda recentemente, em 2004, o povo norte-americano não estava preparado para aceitar a sanção do Congresso à inclusão de mulheres em combate, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 Dec. 2011).
30. Crosby Burns e Alex Rothman, "The Repeal of Don't Ask, Don't Tell—1 Year Later", Center for American Progress, <http://www.americanprogress.org/issues/lgbt/report/2012/09/20/38764/the-repeal-of-dont-ask-dont-tell-1-year-later/>.
31. Julie Tate e Ellen Nakashima, "Bradley Manning court-martial opens", *The Washington Post*, 3 Jun. 2013 (on-line), http://www.washingtonpost.com/world/national-security/bradley-manning-court-martial-opens/2013/06/03/9c65ea48-cc51-11e2-8f6b-67f40e176f03_story.html.
32. Neil A. Lewis, "Retired General is Censured for Role in Tillman Case", *The New York Times*, 1 Aug. 2007 (on-line): http://www.nytimes.com/2007/08/01/us/01tillman.html?_r=0.
33. Kimberly Dozier, "McChrystal takes blame for 'Rolling Stone' article" (Associated Press, 5 Jan. 2013), <http://www.usatoday.com/story/news/politics/2013/01/05/mcchrystal-rolling-stone-article-memoir/1811171/>.
34. Os autores não estão sugerindo que integrantes do alto-comando do Exército não se expressem com franqueza ou não equilibrem a gestão da profissão com o interesse nacional. O que estamos dizendo é que essa é uma tarefa difícil. As comunicações do alto-comando precisam levar em consideração relacionamentos de confiança com vários públicos.
35. Daniel Greenfield, Obama's War on American Generals (19 Feb. 2013), <http://frontpagemag.com/2013/dgreenfield/obamas-war-on-american-generals/>.
36. Como no caso de qualquer ciclo de comunicação, os diversos públicos compartilham a responsabilidade pela comunicação efetiva. Precisam ouvir atentamente a mensagem inteira sendo comunicada pelo alto-comando e considerar o contexto em que está sendo apresentada. Em alguns casos, precisam escutar a mensagem várias vezes em diferentes contextos para obter um entendimento completo de suas nuances ou contestar o comentário durante trocas de informação a fim de entender o sentido integral. Essa pode ser uma expectativa irrealista. Assim, a responsabilidade de comunicar claramente cabe ao integrante do alto-comando que comunica a mensagem.
37. Várias ideias expressas nesta seção foram inspiradas por conversas entre os autores e Lenny Wong, Ph.D., do Instituto de Estudos Estratégicos do U.S. Army War College. Para obter mais informações sobre o debate nacional relacionado às declarações feitas por oficiais da Reserva, veja:
- Responsabilidade de se manifestar:
- Martin L Cook, "The Revolt of the Generals: A Case Study in Professional Ethics", *Parameters* 38.1 (Spring 2008): p. 4-15, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA485882>.
- John Rupp, *Armchair Generals or Concerned Patriots: The Revolt of 2006*. U.S. Army War College USAWC Program Research Paper (9 May 2008), p. 1-25.
- David Wood, "Military Officers Chafe for Bigger Role in Policy Decisions", *PoliticsDaily.com* (4 Oct. 2010), <http://www.politicsdaily.com/2010/10/04/military-officers-chafe-for-bigger-role-in-policy-decisions/>.
- David H. Gurney e Jeffrey D. Smotherman, "An Interview with Michael G. Mullen", *Joint Force Quarterly* 54 (Third Quarter 2009): p. 7-11, <https://digitalndulibrary.ndu.edu/u/?ndupress,21107>.
- Responsabilidade de permanecer subordinado:
- Mackubin Thomas Owens, "Rumsfeld, The Generals, and the State of U.S. Civil-Military Relations", *Naval War College Review* 59.4 (Autumn 2006): p. 68-80, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA519804>.
- David Margolick, "The Night of the Generals", *Vanity Fair* 560, April 2007, p. 246.
- Matthew Moten, "The Army Officer's Professional Ethic—Past, Present, and Future", *Carlisle Barracks: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute*, February 2010, <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA514082>.
- Joseph J. Collins, "What Civil-Military Crisis?", *Armed Forces Journal* 147.6 (February 2010): p. 18-21, <http://www.armedforcesjournal.com/what-civil-military-crisis/>.
38. Oficiais da Reserva que tiveram grande destaque como fortes críticos do Departamento de Defesa durante a gestão de Rumsfeld e outros oficiais do alto escalão: Gen Bda John Batiste, Gen Bda Paul Eaton, Gen Bda Charles Swannack, Gen Div Gregory Newbold, Gen Ex Barry McCaffrey e Gen Ex Anthony C. Zinni. Além disso, a mídia de "notícias de entretenimento" vem contando, cada vez mais, oficiais da Reserva, para que defendam ou contestem as declarações oficiais e ofereçam comentários sobre os motivos e justificativas alegados.
39. Thomas E. Ricks, "Sure, You're a Vet, but that doesn't mean you have license to act like a jerk", 17 Jun. 2011, http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/06/17/sure_you_re_a_vet_but_that_doesn_t_mean_you_have_license_to_act_like_a_jerk.

40. David S. Cloud, Eric Schmitt e Thom Shanker, "Rumsfeld Faces Growing Revolt by Retired Generals", 13 Apr. 2006, *New York Times*, http://www.nytimes.com/2006/04/13/washington/13c-nd-military.html?_r=0.
41. Jennifer Griffin, "Dempsey 'disappointed' by anti-Obama campaign by ex-military members", *Foxnews.com*, 21 Aug. 2012, <http://www.foxnews.com/politics/2012/08/21/dempsey-disappointed-by-anti-obama-campaign-by-ex-military-members/> (30 December).
42. Robert Goldich, CRS Report 97-719F, *The Army Reserve Components: Strength and Force Structure Issues*, atualizado em 15 jul. 1997.
43. Patrick J. Leahy, "Sen. Leahy issues statement on final passage of national defense authorization act for Fiscal Year 2012", US Federal News Service (Washington, DC: HT Media Ltd, 2011).
44. Poppo e Schepker, p. 132.
45. Veja a introdução, in Charles D. Allen and Stephen J. Gerras, "Developing Creative and Critical Thinkers", *Military Review* (November-December 2009): p. 77-83.
46. Veja os comentários mordazes de Duncan Hunter, presidente da Comissão das Forças Armadas da Câmara ao Gen Div Joseph L. Yakovac, Gen Bda Buford C. Blount III e Vice-Secretário de Defesa em exercício (Aquisição, Tecnologia e Logística), Michael W. Wynne, durante a audiência de 21 de abril de 2004 perante a Comissão das Forças Armadas da Câmara, http://www.archive.org/stream/performanceofdep00unit/performanceofdep00unit_djvu.txt (20 dez. 2011). Em um certo momento, ele disse a esses militares: "Vocês nem sabem amarrar seu cadarço!"
47. Kim, p. 626.
48. Poppo e Schepker, p. 130.