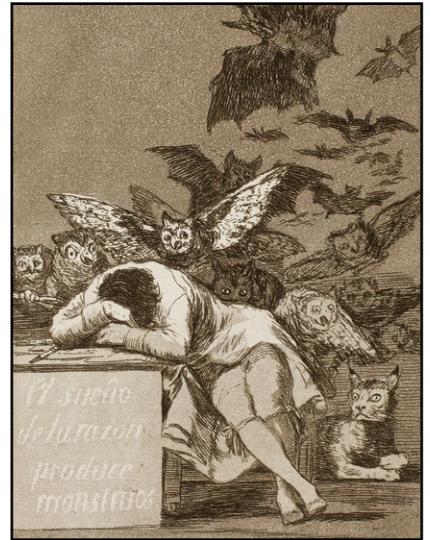


Não é uma Questão de Confiança, e sim de Pensamento e Discernimento



"O Sono da Razão Produz Monstros",
Caprichos, Nº 43 da série (1799), Francisco
Goya (1746-1828).

Ten Cel (Res) Joe Doty, e
S Ten Jeff Fenlason, Exército dos EUA

Ultimamente, tem-se falado muito da confiança e de seu desenvolvimento no âmbito das Forças Armadas. O Gen Ex Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos Estados Unidos da América (EUA), fez do tema uma de suas prioridades para a Força Conjunta¹. A questão da confiança — ou de sua violação — veio à tona porque, na última década aproximadamente, houve inúmeros incidentes de violação em toda a Força (por parte, inclusive, de oficiais-generais), mais notadamente com respeito à conduta sexual imprópria. A mentira e a traição, além de outros casos em que militares de todos os escalões ficaram aquém de um padrão aceitável de conduta profissional, também têm aparecido com frequência na imprensa e contribuído para enfraquecer a confiança que a nação deposita nas Forças Armadas. O Exército afirma que a confiança é a base da profissão², identificando-a da seguinte forma:

- ◆ Confiança entre os militares
- ◆ Confiança entre os militares e seus comandantes
- ◆ Confiança entre os militares, suas famílias e o Exército
- ◆ Confiança entre o Exército e o povo norte-americano

Em resposta a esse novo foco na confiança, este artigo busca investigar e esmiuçar o que ela realmente significa e como se manifesta na prática. O que é mais importante: propomos que a instrução, o ensino e o desenvolvimento não devem ter como foco a confiança, devendo, em vez disso, voltar-se, continuamente, à autoconsciência, ao pensamento crítico e ao discernimento (ou raciocínio).

Confiança

Os militares obtêm a confiança ao demonstrarem um elevado grau de competência e caráter.

Confiança na competência. Nas atividades diárias,

os militares conquistam a confiança em sua competência primordialmente ao demonstrarem proficiência nas tarefas constantes de suas qualificações militares — pilotos, mecânicos, auxiliares administrativos, caçadores, mergulhadores, especialistas de remunciação, cozinheiros e enfermeiros militares são alguns exemplos.

Lacunas ou fraquezas com respeito à competência são relativamente fáceis de perceber, podendo ser, normalmente, remediadas com instrução ou prática adicional. Por exemplo, suponhamos que o Cb Silva, um mecânico, não saiba como consertar uma transmissão; esse fato representa uma lacuna de competência. Seu superior — o 2º Sgt Carvalho, digamos — poderá, facilmente, identificar sua deficiência e criar um plano de instrução para saná-la.

O Cb Silva confia que o 2º Sgt Carvalho não o mandará consertar uma transmissão até que possa cumprir a tarefa da maneira segura e correta. O comando da Unidade, por sua vez, confia que o 2º Sgt Carvalho empregará seus conhecimentos especializados e seu discernimento (conscientemente ou não) quanto às habilidades do Cb Silva, instruindo seu subordinado da forma adequada. Nesse exemplo, o 2º Sgt Carvalho demonstra que a confiança na competência é fruto dos conhecimentos especializados, do pensamento crítico e do raciocínio.

Confiança no caráter. As questões de confiança se tornam bem mais complexas quando relacionadas ao caráter. O pensamento, o discernimento e o raciocínio se tornam ainda mais necessários e cruciais com respeito à confiança no caráter.

Certo ou errado, o caráter pode ser considerado algo bastante maleável e situacional. Pode-se ter confiança em um certo indivíduo em um determinado contexto ou situação, mas não em outro. Essa ideia incomodará muitos, porque as Forças Armadas são uma profissão, com uma ética profissional, e o ideal seria que seus comandantes não tivessem um caráter maleável, ou situacional, nem fossem propensos a atuar fora da norma ou ética profissional aceita. Isso é verdade, mas todo ser humano é falho e fraco em certas áreas.

A história está repleta de exemplos em que fraquezas humanas comuns são expostas pelo sexo, dinheiro, poder, álcool ou drogas. Os militares não são imunes a essas tentações, mas a conscientização sobre como as enxergamos e julgamos resultará em mais reflexão e discernimento — o que só pode ajudar a minimizar seus efeitos.

Tais tentações levam, muitas vezes, ao que muitos caracterizariam como falhas de caráter morais ou éticas. Entretanto, o modo pelo qual as pessoas internas ou externas a uma organização veem essas falhas varia — até em profissões como a militar. Para muitos, ter um caso amoroso e mentir sobre ele é algo visto como um assunto privado, que não tem efeito algum sobre a conduta profissional ou confiança na competência de um indivíduo.

O relacionamento entre o ex-Presidente Bill Clinton e Monica Lewinsky parece ser um claro exemplo desses pontos de vista conflitantes. O povo norte-americano elegeu um Presidente com a expectativa de que ele fosse moralmente perfeito e honrado? Ou elegeram o candidato que, a seu ver, seria o melhor Presidente e formulador de políticas para o país?

Da mesma forma, as Forças Armadas conhecem o caráter dos oficiais-generais que selecionam para o comando ou presumem que eles tenham os traços de caráter adequados (sabendo que somos todos falhos)? Ou selecionam comandantes por haverem demonstrado sua capacidade de comando nos escalões para os quais tenham sido escolhidos anteriormente?

Cabe observar que não estamos tomando partido nem apoiando nenhuma ética comportamental específica. Tampouco estamos contestando ou questionando a ética profissional militar ou a importância de defendê-la. Estamos apenas apresentando temas e questões reais que afetam a confiança e seu desenvolvimento.

Pensamento, discernimento e confiança. Em uma dada situação, os princípios morais e crenças pessoais, assim como a ética e os valores profissionais, atuam todos juntos de modo a influenciar os pensamentos e o discernimento de uma pessoa — resultando em certo grau de confiança nas pessoas envolvidas. Para avançar na discussão sobre o tema, é preciso trazer à tona alguns aspectos incômodos com respeito à confiança — como é obtida, como é perdida e como pode (ou não) ser reconquistada.

O caso do Gen Jeffrey Sinclair oferece vários exemplos sobre questões de confiança, transparência, poder, fraternização, sexo e ética profissional. Segundo os relatos sobre o caso, suas atividades extraconjugais eram de conhecimento geral em suas Unidades, possivelmente durante anos, mas nada foi dito ou feito. Por que não? Será que suas competências não questionadas de combate e liderança



(Cap Kevin Sandell, 11º Dst Com Soc)

Cumprimento com o punho entre militares norte-americanos antes de um deles ser baixado até o chão, de uma altura de 75 pés, ou cerca de 23 metros, em Camp Slim Lines, Kosovo. Enfermeiros de saúde precisam confiar no chefe de equipe, que opera o guincho, especialmente em situações perigosas.

ofuscaram e se apoderaram do pensamento e discernimento de seus pares e subordinados? Parece provável. Parece ser um clássico exemplo, em que os que conheciam e serviam com Sinclair depositaram confiança total e categórica em sua competência, sem dedicar tempo algum a considerar ou ponderar sua confiança no caráter do general³.

O aumento no número de incidentes de grande repercussão nos últimos anos parece indicar que outros oficiais de maior antiguidade (por exemplo, Gen David Petraeus, Gen Kip Ward, Gen Kevin Byrnes e Cel James Johnson), que também entraram em dificuldades, também contavam com a confiança absoluta em sua competência por parte de subordinados e companheiros, ao passo que a confiança em seu caráter raramente, ou nunca, foi questionada. Caso a tenham questionado, eles a desconsideraram ou tentaram encontrar justificativas. Cabe observar que reconhecemos e entendemos o risco que existe para a carreira do militar que questione ou conteste o caráter de um oficial mais antigo. Contudo, essa análise de custo-benefício e talvez uma discussão profissional com outros são exemplos do pensamento, raciocínio e discernimento de que falamos.

Uma análise reflexiva sobre a confiança no caráter e a confiança na competência indica que se pode confiar em uma pessoa em relação a alguns aspectos e não a outros. Nas Forças Armadas, talvez se confie na capacidade de alguém para realizar o inventário de uma sala de armas, mas não em sua capacidade para operar um polígono de tiro com segurança ou permanecer sóbrio em uma sexta-feira à noite. Pode-se confiar na capacidade de alguém para conduzir um adestramento tático, mas não em sua capacidade para redigir, com imparcialidade e justiça, uma advertência ou avaliação de desempenho. Há inúmeros exemplos de se confiar em alguém em certas áreas, mas não em outras, e eles ressaltam a variabilidade ligada ao conceito de confiança e, assim, à importância do pensamento, discernimento e raciocínio.

O emprego da palavra confiança contém a possibilidade de erro e de sentido equivocado. Quando se diz “Confio no Cel Almeida”, o que isso significa exatamente? Que se confia em suas habilidades táticas? Que honrará sua palavra? Que será justo ao aplicar medidas corretivas? Que é capaz de tomar conta de crianças? Que não roubará? Que será pontual? Haveria uma lista interminável de possibilidades. Assim, quando se

emprega a palavra confiança, é preciso especificar o que se está dizendo; é preciso estabelecer o contexto. Para isso, é preciso pensar, usar do discernimento e raciocinar.

O que deve estar claro, agora, é que as perguntas, na verdade, não se referem ao “Cel Almeida”. Em vez disso, centram-se em uma interpretação de uma pessoa sobre ele, concebida com base no pensamento, escala de valores, barômetro moral, capacidade de raciocínio e inteligência emocional dessa pessoa. Em suma, o Cel Almeida é apenas a reflexão de como um indivíduo entende a confiança com respeito a uma situação particular. Alguém pode, muito bem, confiar no coronel para o comando em combate, mas não em sua capacidade para cuidar de uma criança. Com efeito, quando a interpretação, o pensamento e o discernimento são aplicados, pode-se explicar, muito mais claramente, as diferenças que o contexto e a situação geram para a decisão de confiar na competência ou caráter. Contudo, independentemente do tipo de confiança que se decida conceder ou negar, a consideração importante é o fato de que ela advém de uma interpretação sobre o Cel Almeida, e não de algo que ele tenha feito ou não. Em suma, não se trata do que o Cel Almeida faz, e sim do peso que se atribui ao que ele faz.

Escutamos, com frequência, que a “confiança se conquista,” mas consideramos por que prisma ela é dada? A confiança decorre da forma pela qual julgo um indivíduo, do que penso acerca dele, de como o enxergo — tudo isso se baseia em minhas experiências com ele. E se for um completo estranho? Em que me baseio nesse caso? O que me indica se devo ou não confiar nele na primeira interação? Em tal momento, minha capacidade para pensar de maneira crítica, discernir e raciocinar é o único recurso que tenho para me guiar.

Curiosamente, nas Forças Armadas, a confiança — tanto em termos de caráter quanto de competência — é vista como o ponto de partida. Por exemplo, em uma operação conjunta no exterior, em que um militar da Força Aérea conhece, pela primeira vez, um fuzileiro naval, o ponto de partida de seu relacionamento profissional é a confiança na competência e, em bem menor grau, no caráter, além das noções geralmente aceitas sobre serviço, orgulho patriótico, compromisso e profissionalismo. Tal confiança persistirá a menos que algo a destrua, com base em algum acontecimento em que um dos dois demonstre uma lacuna ou fraqueza

em competência ou caráter. O que importa, porém, não é a lacuna ou fraqueza em si, mas se uma das partes lhe atribui um valor positivo ou negativo em decorrência de seu pensamento, discernimento e raciocínio.

A confiança tácita, imediata e impensada pode ser problemática, especialmente à medida que um indivíduo vai sendo promovido. Só o fato de alguém ter chegado ao posto ou graduação mais antigos significa que é perfeito em termos de caráter e competência? É evidente que não. Contudo, apresentamos, neste artigo, a hipótese de que esse tipo de pensamento é a regra nas Forças Armadas. Na verdade, é a própria natureza da dinâmica de uma cadeia de comando que reforça esse pensamento diariamente, com base na estrutura hierárquica e, por vezes, em uma dependência excessiva na ideia de que “é assim que as coisas funcionam”. É justamente essa mentalidade que precisa ser contestada abertamente.

Pode-se argumentar que, conforme as pessoas forem atingindo escalões mais elevados, os que estiverem à sua volta devem ficar mais conscientes e abertos à possibilidade de que seu superior apresente falhas de caráter e (em menor medida) de competência. A seleção de um indivíduo para um posto elevado implica que ele demonstrou um alto grau de competência. Contudo, somos obrigados a descobrir e avaliar nosso grau de confiança mediante o valor que atribuímos ao caráter de tal indivíduo, a partir de nossas observações sobre o que vemos e ouvimos.

Propomos que o foco da instrução, do ensino e do desenvolvimento para estabelecer a confiança deve ser o pensamento, com o intuito de melhorar a capacidade de discernimento e de raciocínio, para possibilitar decisões sábias e bem fundamentadas. Em suma, para desenvolver e melhorar a confiança no âmbito das Forças Armadas, os militares precisam aumentar sua autoconsciência, pensamento crítico, discernimento e capacidade de raciocínio. Essas habilidades são fundamentais, já que nunca é demais enfatizar a importância da confiança no caráter da liderança.

Pensamento e Raciocínio

Como muitas outras atividades cognitivas, confiar em uma outra pessoa pode ocorrer de maneira consciente ou não — o que significa que se pode estar consciente do próprio pensamento (metacognição) ou não (*mindlessness*, que é a falta de reflexão ou de atenção). A

confiança ocorre de qualquer forma. Assim, é necessária uma ênfase bem maior no pensamento inconsciente, ou no estado de “inatenção”, ou seja, aquilo que fazemos ou interpretamos sem ponderar o porquê. Não se pode deixar de ressaltar esse ponto. O ser humano pode decidir considerar como e por que pensa ou não sobre algo.

Um exemplo clássico da falta de reflexão, ou inatenção, foi o notório caso ocorrido em Steubenville, no Estado de Ohio, em que o time de futebol americano da escola de ensino médio local filmou o estupro coletivo de uma jovem inconsciente devido ao consumo excessivo de álcool. Todos os alunos presentes naquela festa eram pessoas perversas? Todos os rapazes do grupo tinham graves falhas de caráter? Embora tenha sido um crime hediondo, que, por mil razões, nunca deveria ter ocorrido, a pergunta mais importante a ser feita é: quais fatores, além do consumo de álcool (que poderia ser, facilmente, usado como desculpa), estavam em jogo para que tantas pessoas não parassem para pensar, raciocinar e decidir, de maneira crítica, intervir para pôr fim ao ato criminoso? Há inúmeros exemplos de comportamentos descuidados e impensados, e as pesquisas indicam que a “inatenção” não é algo incomum.

O estado de alerta (*mindfulness*), por outro lado, trata da qualidade da atenção dada a algo ou a alguém, resultando em certo grau de confiança. Weick e Sutcliffe observam que esse estado de alerta ou atenção consiste em “uma consciência profunda de diferentes detalhes”. Afirnam:

Quando as pessoas agem, estão cientes do contexto, das formas pelas quais os detalhes diferem (em outras palavras, distinguem entre os detalhes) e de desvios em relação às suas expectativas (modelos mentais). As pessoas atentas têm a “visão global”, mas é uma “visão global” do momento. Isso é o que se denomina, às vezes, de consciência situacional, mas usamos o conceito moderadamente. O estado de atenção é diferente da consciência situacional por envolver a combinação de uma análise contínua das expectativas existentes, um processo contínuo de aprimoramento e diferenciação das expectativas com base em novas experiências, a disposição e capacidade para inventar novas expectativas a partir do entendimento de acontecimentos inéditos, uma avaliação mais sutil do contexto

e de formas de lidar com ele, e a identificação de novas dimensões do contexto que aprimorem a visão de futuro e o presente funcionamento⁴.

Nosso objetivo deve ser o de tornar o pensamento uma atividade consciente. Para ensinar as pessoas como, e não o quê, pensar requer ampliar sua autoconsciência — fazer com que seja uma prioridade estarem cientes do que pensam e sentem e perguntarem o porquê. Essa competência pode ser ensinada e praticada. Bruce Avolio, renomado estudioso sobre o desenvolvimento de liderança, afirma sucintamente: “Queremos que o cérebro venha para o trabalho e não que seja deixado do lado de fora”⁵.

Nathaniel Branden nos lembra que o ser humano tem “o livre-arbítrio: a opção de aumentar ou diminuir a intensidade da consciência”. Afirma, ainda:

[A] essência de nossa liberdade psicológica pode ser resumida da seguinte forma:

- Somos livres para concentrar a mente, não nos darmos ao trabalho ou ativamente evitar concentrá-la.
- Somos livres para pensar, não nos darmos ao trabalho ou ativamente evitar pensar.
- Somos livres para buscar maior clareza com respeito a algumas questões à nossa frente, não nos darmos ao trabalho ou ativamente buscar a ignorância.
- Somos livres para examinar fatos desagradáveis ou fugir deles⁶.

Branden afirma, ainda:

Precisamos *decidir* pensar. No nível conceitual, precisamos *guiar e monitorar* nossos processos mentais. Precisamos verificar nossas conclusões em relação a todas as evidências disponíveis — isto é, precisamos raciocinar. A razão é uma adaptação evolutiva. É o instrumento da consciência elevada ao nível *conceitual*. É o poder de integração inerente à vida tornado *explícito e autoconsciente*⁷.

Pensar é um subconjunto e um requisito para ser capaz de raciocinar. Não se pode raciocinar sem pensar. Pensar muitas vezes resulta em “o quê”, ao passo que o raciocínio nos leva ao “porquê”. O pensamento pode desconsiderar as emoções e outros fatores racionais e irracionais — o raciocínio inclui e leva em consideração as emoções e todos os fatores. Podemos ensinar às

pessoas o que pensar, mas quando lhes ensinamos como pensar, começam a aprender como raciocinar.

Propomos que as pessoas que são autoconscientes e que podem pensar e raciocinar muitas vezes têm um grau mais elevado e mais bem fundamentado de confiança em si próprias e nos outros — em decorrência de seu pensamento e raciocínio. São experientes e hábeis com respeito a essa competência. Aprenderam a confiar — a acreditar em seu próprio entendimento de uma situação, acontecimento ou interação pessoal, acima de alguma influência externa. Uma experiência realizada na Universidade Columbia nos anos 60 demonstra o poder da autoconsciência, pensamento e raciocínio⁸.

Na experiência, deixaram uma pessoa sozinha em uma sala e lhe solicitaram que preenchesse formulários em uma prancheta. Em seguida, encheram a sala de fumaça. Em média, transcorreram 20 segundos até que o participante reagisse à “emergência.” Em uma segunda etapa da experiência, havia cinco indivíduos na sala, e quatro deles haviam recebido instruções de não reagir à introdução da fumaça. Em média, a quinta pessoa levava 45 segundos para reagir. Por que essa pessoa abriu mão de seu discernimento sobre o que é certo ou errado? Em essência, por não confiar em si própria. Não era autoconsciente o suficiente para confiar em seu próprio pensamento, discernimento e raciocínio e, por isso, deixou-se levar pelo grupo. O pensamento de grupo, a pressão do grupo, a desejabilidade social e outros conceitos sociopsicológicos estão todos em jogo nessa experiência, mas cada um desses fatores é uma consequência ou resultado do pensamento, discernimento e raciocínio individuais.

Nas Forças Armadas, a estrutura hierárquica, os papéis e competências esperados, o escalão e a condição social desempenham um importante papel na razão pela qual as pessoas abrem mão de seu próprio discernimento relativamente rápido. Esse fato pode ter importantes consequências para a profissão, quando um militar precisa fazer uma decisão sobre a confiança na competência ou no caráter em um instante. Quando um militar determina se há uma ameaça e decide engajar ou não alguém no campo de batalha, ele está, na verdade, confiando em seu próprio pensamento e discernimento acima de qualquer outro. Cabe reiterar que é preciso priorizar o desenvolvimento do pensamento crítico, do discernimento e da autoconfiança, já que as ações de um indivíduo podem ter sérias implicações.

Do ponto de vista da instrução ou do desenvolvimento, simplesmente perguntar a um militar “Por que pensa dessa forma?” é desenvolver sua capacidade de raciocínio. Em termos de confiança, há um grande valor para o desenvolvimento em perguntar a alguém: “Por que confia na Sgt Moura? [...] Seja específico. Em que áreas exatamente? Há áreas em que não confiaria nela? Por quê?” Além de desenvolver habilidades de raciocínio, uma conversa como essa conscientiza e reforça a importância da confiança nas fileiras da Força.

Por último, o raciocínio é um grau mais elevado de pensamento consciente e intencional, que inclui explicar e, muitas vezes, leva a uma decisão ou conclusão — um maior nível de autoconfiança e um maior entendimento de por que julgaram algo como sendo bom ou ruim, confiável ou não. Os líderes, com frequência, pensam em alguma questão (cultura organizacional, operações, decisões sobre pessoal, treinamento, etc.), mas raciocinam ao tomarem decisões. O raciocínio requer o pensamento crítico, o pensamento criativo, o raciocínio moral e o questionamento de premissas e de modelos mentais. Raciocinar inclui permanecer aberto a erros em nosso pensamento ou discernimento. A inteligência emocional e a empatia devem fazer parte do raciocínio. Aprimorar a capacidade de raciocínio requer, muitas vezes, abandonar a comodidade cognitiva e afetiva-emocional. A capacidade de raciocínio inclui entender, aprender e adaptar-se.

Conclusão

Nos complexos ambientes operacionais onde estivemos e onde é provável que atuemos no futuro próximo, o que as Forças Armadas querem e necessitam é uma confiança baseada no pensamento e no raciocínio, e não uma confiança irrefletida. Faz-se necessário, ainda, um diálogo bem mais aprofundado sobre que tipos de líder as Forças Armadas necessitam. Precisamos mais da confiança na competência que da confiança no caráter? Ou o inverso?⁹ De uma forma ou de outra, a confiança verdadeira e refletida, a autoconfiança, é fruto da autoconsciência, do pensamento intencional, do discernimento e do raciocínio analítico.

Pode-se melhorar a capacidade de pensamento e de raciocínio por meio do ensino, da instrução e da prática. Isso requer explorar os próprios pontos fortes cognitivos e minimizar as limitações cognitivas

(ambas as habilidades advêm da autoconsciência e do autocontrole — inteligência emocional). A conversa de que precisamos sobre o desenvolvimento da confiança não diz respeito à nossa confiança em um outro militar, em um comandante ou no Exército. A

verdadeira conversa deve ter como foco o desenvolvimento da capacidade de confiarmos em nós mesmos, em nosso próprio discernimento e raciocínio. É a partir daí que poderemos depositar nossa confiança livremente nos outros. ■

O Ten Cel Joe Doty, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, trabalha, atualmente, no Programa de Liderança “Dr. John Feagin” e no Programa de Liderança da Faculdade de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point e comandou no escalão batalhão. Foi Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA.

O Subtenente Jeff Fenlason, do Exército dos EUA, é o Diretor do Raider Initiatives Group, 1ª Brigada de Combate Blindada, 3ª Divisão de Infantaria. É especialista em desenvolvimento de liderança, planejamento de instrução e pensamento crítico. Há anos redige artigos e cria soluções de liderança para os problemas do Exército dos EUA. Seu trabalho com o Bystander Intervention Training (ou treinamento de intervenção do espectador) foi apresentado aos mais altos escalões do Exército dos EUA, sendo considerado uma melhor prática para resolver muitos dos atuais problemas de liderança social.

Referências

Epígrafe. “O Sono da Razão Produz Monstros”, Caprichos, No 43 da série (1799), Francisco Goya (1746-1828), [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_\(43\)_-_Sleep_of_Reason.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_(43)_-_Sleep_of_Reason.jpg) (acesso em 31 mar. 2015).

1. Gen. Martin E. Dempsey, Gen. Dempsey’s Opening Statement for Renomination as Chairman, 18 Jul. 2013, <http://www.jcs.mil/Media/Speeches/tabid/3890/Article/5048/gen-dempseys-opening-statement-for-renomination-as-chairman.aspx> (acesso em 23 jan. 2015).

2. Trust, Center for the Army Profession and Ethic website, <http://cape.army.mil/aaop/trust/> (acesso em 23 jan. 2015).

3. Nicole Carr, “Army General Jeffrey Sinclair in Tears During Final Sentencing Phase”, *ABC Eyewitness News*, Channel 11, Raleigh, NC, 19 March 2014, <http://abc11.com/archive/9472170/> (acesso em

23 jan. 2015).

4. Karl Weick e Kathleen Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd Edition (San Francisco: James Wiley and Sons, 2007).

5. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: MADE/Born*, (Mahwah, NJ: Earlbaum, 2005), p. 69.

6. Nathaniel Branden, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997), p. 48.

7. Branden, p. 37.

8. Bibb Latane e John M. Darley, “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies”, *Journal of Personality and Social Psychology* 10, No. 3 (1968): p. 215-221.

9. Gen. H. Norman Schwarzkopf, discurso na Academia Militar de West Point, mai. 1991, <http://www.youtube.com/watch?v=mAlhfw9bY5U> (acesso em 7 jan. 2015).