

“Time de Rúgbi da Academia Militar de West Point Proibido de Jogar Devido a ‘E-Mails Inapropriados’

—*Stars and Stripes*

“Três Jogadores de Futebol Americano da Academia Naval dos EUA São Alvos de Inquérito por Alegação de Assédio Sexual, Segundo Fontes.”

—*NBC News*

“Administrador do Programa Contra o Assédio Sexual do Forte Campbell é Preso”

—*USA Today*

“Suspeito de Integrar Quadrilha de Prostituição do Forte Hood é Identificado: Sargento Acusado é Coordenador do Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual”

—*Army Times*

“Chefe da Unidade Contra o Assédio Sexual da Força Aérea dos EUA Preso por Agressão Sexual”

—*Reuters*<sup>1</sup>

# A Confiança Pode Ser Restaurada?

Keith H. Ferguson

**H**á um problema relacionado a assédio sexual dentro das Forças Armadas dos EUA e uma olhada nas manchetes parece explicar tudo.

O problema de assédio e abuso sexual não é apenas uma percepção, mas sim uma realidade. O *Relatório Anual sobre Assédio Sexual nas Forças Armadas, do Ano Fiscal 2012*, do Departamento de Defesa, mostra que



(Mike Strasser, Relações Públicas da Academia Militar de West Point)

De olhos vendados, uma equipe da Academia Militar de West Point trabalha junto para içar sacos de areia acima do muro durante a 45ª Competição Anual de Habilidades Militares Sandhurst, 16 Abr 11.

havia um aumento de 1,7% no número de contatos sexuais indesejados relatado por mulheres nas nossas Forças Armadas, em comparação com o relatório de 2010. Embora não tenha havido um aumento similar na quantidade de assédios contra homens desde 2010, 1,2% dos homens do Serviço Ativo indicaram que foram sujeitos à atenção sexual indesejada, no relatório de 2012. Isso indica que o Departamento de Defesa encara um problema significativo<sup>2</sup>.

## A Perda de Confiança

Cada caso de contato sexual indesejado resulta em uma perda de confiança pelo povo americano — não apenas nos militares individuais e nos líderes das Forças Armadas, mas nas Forças Armadas como um todo. Agravando o problema é que em alguns casos aqueles confiados para vigiar e combater o abuso sexual tornaram-se, eles mesmos, supostos agressores.

Pode essa confiança ser restaurada? O que é necessário para reconstruir a confiança uma vez destruída ou perdida? Mais importante, o que farão as nossas Forças Armadas para recuperar a confiança do povo norte-americano, dos militares e dos civis em relação à prevenção ao assédio sexual e ao contato sexual indesejado? Este artigo mostrará como a instrução e o ensino podem ajudar a reduzir esses crimes e restaurar a confiança estadunidense nas suas Forças Armadas.

## Ensino e Instrução

Não é um processo fácil para qualquer instituição ou organização, como as Forças Armadas, restaurar o nível de confiança uma vez perdido. No entanto, um bom ponto de partida é assegurar aos norte-americanos que a sua força militar está recebendo o ensino e a instrução necessários para prevenir tais ações. Embora muitas variáveis moldem o comportamento de um indivíduo dentro de uma instituição, este artigo abordará apenas as variáveis com mais impacto, relacionadas com o ensino e a instrução, voltados a eliminar o assédio sexual e o contato sexual indesejado.

Os desafios no ramo de ensino e da instrução são especialmente significantes para as Forças Armadas devido ao seu tamanho e abrangência. Constitui 1% da população dos EUA e é o maior empregador no país, com 3,2 milhões de pessoas<sup>3</sup>. Independentemente do tamanho da organização militar, o problema de assédio sexual e de contato sexual indesejado precisa ser eliminado. O ensino e a instrução são meios para combater esse problema.

## A Diferença Entre Ensino e Instrução

Muitas pessoas acham que o ensino e a instrução são a mesma coisa e não são. A instrução é definida como “atividade organizada visada a transmitir informações e/ou instruções para melhorar o desempenho do beneficiário ou ajudá-lo a obter um nível requerido de conhecimento ou habilidade”<sup>4</sup>. Outra definição é “a

aquisição do conhecimento, habilidades e competências como resultado do ensinamento de habilidades e conhecimentos profissionais ou práticos que se relacionam com competências úteis específicas. A instrução tem metas específicas para melhorar a capacidade, habilidade, produtividade e desempenho do alvo de confiança”<sup>5</sup>.

Essas duas definições nos proporcionam discernimento sobre como o Departamento de Defesa entende e orienta “ensino ou instrução”, ou “ensino e instrução”.

O ensino, por outro lado, é “o ato ou processo de transmitir ou adquirir conhecimento geral, desenvolver os poderes de raciocínio e juízo e, em geral, preparar si mesmo ou outros de forma intelectual para a vida madura ... o desenvolvimento das capacidades da mente (aprender para saber)”<sup>6</sup>.

A distinção entre instrução e ensino é importante no desenvolvimento de um plano para combater os problemas como assédio e abuso sexual. O ensino pode ser usado para desenvolver a conscientização de um problema, e a instrução pode ser usada para criar comportamentos preventivos.

As Forças Armadas já desenvolveram alguns dos mais profissionais e modernos programas de ensino e instrução disponíveis para lidar com assuntos relacionados com o assédio sexual. No entanto, assim como em todos os programas, é necessário avaliá-los pela sua efetividade. Já que o assédio sexual ainda ocorre, pode-se questionar a efetividade do conteúdo do currículo escolar ou a transmissão desse conteúdo.

## Como Entender o Ensino

Já que a liderança militar determinou que parte da solução para eliminar o assédio sexual está relacionada com ensino e instrução, é necessário entender como podem ser usados como ferramentas de dissuasão.

Parte do ensino é um relacionamento transacional (de troca entre as partes). A instrução não é apenas uma comunicação de ideias ou informações, mas incorpora também valores aos estudantes. A transação ocorre conforme instrutores transferem conhecimento e valores aos estudantes. Consequentemente, sempre há pelo menos duas entidades nessa relação educacional, sendo que a primeira é o estudante. Embora a maturidade, estilo de aprendizado, antecedentes culturais e capacidade possam variar entre indivíduos, o estudante é o foco central do ensino.



(Michael L. Lewis, NCO Journal)

Um instrutor dá aula sobre técnicas de facilitação durante o curso-piloto sobre o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, 22 Abr 14.

O segundo componente do relacionamento é o professor ou instrutor. As variáveis associadas com o ensinamento mudaram radicalmente ao longo dos últimos 20 anos. Antes da Era da Informação, a aparência das salas de aula era padronizada e o modelo de educação estava relativamente homogêneo de Estado a Estado, de escola a escola, de instituição a instituição e de ano a ano. Esse modelo educacional trouxe tanto estudantes quanto instrutores a um lugar centralizado para comunicar o ensino face a face. A capacidade de formar uma relação verdadeira com o instrutor era comum porque a interação entre pessoas frequentemente cria um relacionamento. Por meio desse relacionamento, a credibilidade e a confiança eram cultivadas, e os estudantes eram motivados a aprender ou não aprender como resultado dessa relação. Esse modelo de ensino já mudou de forma significativa ao longo dos últimos 25 anos, especialmente desde 1987 quando a educação on-line tornou-se uma realidade prática com a chegada da University of Phoenix. Nossos corpos discentes, nossas metodologias e nossas práticas comuns já mudaram para

acomodar a nova geração de estudantes. Atualmente, 73% dos alunos são estudantes não tradicionais<sup>7</sup>. Bem conscientes do novo modelo na sala de aula, as Forças Armadas já desenvolveram uma abordagem multifacetada do ensino e da instrução para acabar com o assédio e má conduta sexual. Se os dois modelos educacionais transacionais fossem justapostos como equações matemáticas para comparação, pareceriam semelhantes à seguintes equações:

### **Equação Transacional do Velho Modelo Educacional**

$$(\text{Professor} + \text{Valores} + \text{Currículo} + \text{Transmissão} + \text{Ações}) \times (\text{Estudante} + \text{Sentido de Propósito} + \text{Valores} [\text{Reações ao Currículo} + \text{ao Instrutor}]) = \text{Educação}$$

### **Equação Transacional do Novo Modelo Educacional (para a Geração do Milênio)**

$$(\text{Professor} + \text{Valores} + \text{Currículo} + \text{Transmissão} + \text{Ações}) \times (\text{Estudante} + \text{Sentido de Propósito} + \text{Valores} [\text{Reações ao Currículo} + \text{ao Instrutor}]) \times (\text{Tecnologia Móvel} + \text{Rede Social}) = \text{Educação}$$

## O Desafio de Ensinar a Geração do Milênio

Mudar os corações e mentes dos militares por meio de instrução ajudará a eliminar o sério problema de assédio e má conduta sexual. Contudo, uma nova geração de estudantes tornou necessária uma mudança na forma como as matérias educacionais são apresentadas.

Um entendimento do paradigma educacional dessa geração é essencial para educá-los e instruí-los. Os “milênios” constituem uma população singular de aprendizado, com fatores de credibilidade e de confiança muito distintos, em comparação com as gerações anteriores<sup>8</sup>. Ao contrário dos seus predecessores, os milênios cresceram ao lado dos avanços tecnológicos e apresentam conhecimento e a competência digitais completos como características muito significativas. Como resultado, as práticas de ensino e de instrução já mudaram. Uma mudança comportamental consequente dessa geração tecnologicamente experiente é que tendem a confiar menos nos seres humanos do que gerações anteriores<sup>9</sup>.

As gerações anteriores geralmente consideravam os mais idosos como uma fonte confiável onde conhecimento, competência e valores podiam ser obtidos. Esta geração descobriu âncoras não tradicionais para a sua estrutura social e para os ícones a quem ou o que eles podem confiar<sup>10</sup>. Isso impacta a sala de aula e as interações dentro dela.

Embora as Forças Armadas tenham progredido muito para transformar qualquer lugar onde a tecnologia pode ser acessada em uma sala de aula, não abordaram o problema imposto pela tecnologia moderna sobre o “fator da confiança” na educação. Os “milênios” conferem com seus aparelhos, seja um *smartphone*, *tablet*, *laptop* ou computador, para verificar o que um instrutor diz. O uso de qualquer um desses aparelhos pode verificar rapidamente a “verdade” das palavras do professor. Se o estudante descobrir qualquer disparidade, ele desafiará rapidamente o instrutor e a forma pela qual o professor responde ao desafio afetará muito a sua aula inteira. Uma resposta inadequada pode diminuir tanto a credibilidade quanto a confiança no instrutor.

## Credibilidade e Confiança: As Chaves para o Ensino Efetivo

Embora tenha havido muitas mudanças do modelo de ensino, algumas coisas não mudaram. Dois componentes não listados que são essenciais para o ensino

e para a instrução estão presentes nas duas equações transacionais. Esses componentes são a credibilidade e a confiança. Não importa onde está localizada a sala de aula, pois sem a credibilidade e a confiança, a educação efetiva pode ser seriamente diminuída. A necessidade desses componentes não mudou. Independentemente da meta educacional, o estudante que não confia no currículo ou no professor não aprenderá os objetivos necessários.

**O estabelecimento da credibilidade.** Novos professores em muitos locais são geralmente orientados a iniciar e manter a credibilidade na sala de aula por meio da disciplina. “Mantenha a ordem na sala de aula, assuma a liderança desde o início. Deixe os estudantes saberem quem é o chefe.” Esse controle, supostamente, estabelece a credibilidade, que então capacita o professor a demonstrar competência como perito do assunto e, com isso, desenvolver a confiança do estudante nele.

Um dos principais criadores da credibilidade nas Forças Armadas é o uniforme<sup>11</sup>. Para os homens e mulheres que estão para entrar nas Forças Armadas onde todos são voluntários, há um respeito intrínseco pelo uniforme que identifica claramente a Força Singular e mostra posto, especialização e excelência. Embora muitos dos novos recrutas talvez não entendam a importância de cada distintivo ou insígnia no uniforme, eles entendem imediatamente que a cor, forma, número de divisas e a quantidade de condecorações indicam experiência e posição. É credibilidade instantânea para qualquer instrutor.

O estudante mede a credibilidade do professor com base no que ele vê ou ouve baseado no uniforme e no comportamento do instrutor. Essa avaliação não é uma reação instintiva, mas um cuidadoso processo mental informal e, como resultado, uma decisão intelectual. O estudante forma opinião sobre o instrutor e a matéria do curso bem rápido e essa avaliação é realizada pelo pensamento. Os estudantes avaliam o instrutor, a localização da instrução e a qualidade da matéria, e formam uma opinião. Na Taxonomia de Bloom, esse pensamento fica no domínio cognitivo de aprendizagem<sup>12</sup>, sendo que a avaliação da credibilidade do instrutor e da matéria é um processo contínuo. A perda de credibilidade pode criar uma sinergia que impacta outras variáveis que atuam dentro da sala de aula, sendo a responsabilidade do instrutor manter e desenvolver a credibilidade na sala de aula. O

componente mais essencial da manutenção da credibilidade é a competência e, desta forma, se exige que o instrutor faça muito para manter a credibilidade além de demonstrar competência repetidas vezes. Contudo, a credibilidade é desafiada quando o instrutor demonstra inconsistências em comportamento ou erros.

Um novo perigo encarado pelos instrutores é que as suas reputações, sejam boas ou más, podem se difundir bem além das suas organizações conforme os milênios usam a mídia social para manifestar observações e opiniões sobre indivíduos. Quando percepções da incompetência proliferam, elas diminuem a credibilidade. Se a credibilidade é minada, a confiança também é.

O problema da credibilidade pode ser resolvido facilmente. Se os instrutores são incompetentes, faça com que sejam competentes. Não obstante, frequentemente, a partir do momento em que a credibilidade é completamente perdida, ela não pode ser reconquistada. Se o instrutor incompetente não pode ser feito competente, ele precisa ser removido para evitar mais prejuízo à credibilidade da organização.

**A formação da confiança.** O segundo componente para a educação efetiva é a confiança. Ela pode ser definida como “a disposição de uma parte (que confia) a ficar vulnerável às ações de outra parte (alvo de confiança) com base na expectativa de que o alvo da confiança desempenhará uma ação importante para a parte que confia, independentemente da capacidade desta para monitorar ou controlar o alvo de confiança”<sup>13</sup>.

Diferente da credibilidade, a confiança não é estabelecida no domínio cognitivo. Em vez disso, é uma resposta visceral e é parte do domínio afetivo de aprendizagem de cada estudante<sup>14</sup>. A resposta varia entre estudantes. Não é um sentimento instantâneo, mas algo que cresce ou diminui com o contato com o instrutor ao longo do tempo. O domínio afetivo regula a quantidade do ensino e da instrução que é retida pelo estudante que aceita emocionalmente o processo de aprendizagem. Os instrutores e currículos que eles consideram não importantes provavelmente resultarão em pouca retenção do currículo a longo prazo. Da mesma forma que a credibilidade, a confiança pode ser aumentada ou perdida. Se a confiança na matéria educacional



(Michael L. Lewis, NCO Journal)

O Sgt Charles Daniels, coordenador do programa de assédio sexual na Base Conjunta Lewis-McChord, no Estado de Washington, apresenta o trabalho de seu grupo para o resto da turma durante o curso-piloto sobre o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual, no Forte Belvoir, na Virgínia, março de 2014.

ou no instrutor não existe, de forma independente ou coletiva, o aprendizado pode ser pequeno.

Ao longo do tempo, vários fatores tem impactado esses componentes essenciais da credibilidade e da confiança. O Exército está atualmente a caminho de uma aprendizagem mista no processo de ensino e de instrução. Embora a instrução do Exército frequentemente seja excepcional, para o desenvolvimento completo dos seus militares, a Força instituiu um programa de instrução universal. A instrução proporciona uma resposta programada para um conjunto de estímulos e a instrução programada resulta em uma resposta universal e mecanizada para os problemas padronizados. Parte da solução para combater à má conduta sexual tem sido a instrução obrigatória, porém indícios casuais sugerem que muitos militares acreditam que a instrução é um tipo de exercício “marcar o quadrinho”, [ou seja, mostrar que foi feito, mas sem muita dedicação]. Essa mentalidade tem um impacto direto na resposta da instrução programada obrigatória do Exército sobre o assédio sexual, ao não exigir que estudantes se engajem com a instrução. Frequentemente, a única atividade que é medida é a taxa de comparecimento e, claramente, esse não é o resultado desejado dos escalões superiores na cadeia de comando. É irrelevante se for chamado de instrução ou de ensino, mas uma mudança comportamental no estudante é o resultado desejado.

## O Modelo de Aprendizado do Exército (ALM)

A meta de cada educador é melhorar o ensino. Com o ensino efetivo, é esperado que as Forças Armadas consigam uma redução significativa no contato sexual inapropriado e, para esse fim, o Exército já iniciou um plano caro, mas abrangente, para revolucionar o processo de aprendizado ao adotar um novo modelo educacional. Tal modelo redireciona cada sala de aula para ser centrada no aluno, para usar discussão facilitada em pequenos grupos e para usar um currículo misturado de aprendizagem que utiliza extensivamente uma infraestrutura baseada na tecnologia.

Essa transformação já possibilitou a economia de muitos recursos financeiros e de espaço, pois muita das informações que antigamente eram impressas em livros e manuais inadequados, agora podem ser arquivadas em um aparelho que cabe dentro de um bolso. Além disso, esses aparelhos podem acessar rapidamente

informações de qualquer lugar onde a tecnologia sem fio está disponível. Algumas instruções ocorrem somente pelo aprendizado distribuído. No entanto, muitas salas de aula ainda têm a presença de um instrutor que interage com algum material de aprendizado distribuído dos cursos, mas comunica principalmente a instrução e o ensino na plataforma, de forma presencial.

## A Restauração da Confiança Institucional

Para um líder, o primeiro passo para começar a reconstruir a confiança é por meio da exibição do quarto princípio dos Valores do Exército, o serviço abnegado, que é identificado pela abreviatura, em inglês, LDRSHIP [*Loyalty; Duty; Respect; Selfless service; Honor; Integrity; Personal courage* — ou seja, Lealdade; Dever; Respeito, Serviço Abnegado; Honra, Integridade, Coragem pessoal — N. do T.]<sup>15</sup>. Os estudantes devem acreditar que os instrutores estão servindo com o único propósito de prover a melhor instrução e ensino possíveis.

Durante 30 anos de instrução, este autor tem visto alguns instrutores que ensinam como se fizessem um favor para a classe ao compartilhar o conhecimento que tenham acumulado. Os instrutores servem aos estudantes, não o contrário. Os estudantes devem acreditar que o instrutor existe para prover assistência e apoio em seu esforço de completar a instrução e o ensino. O serviço abnegado significa que a liderança inspiradora será uma característica inerente ao desempenho de instrutores para que estudantes estejam inspirados a obter as informações e os valores mantidos por eles.

Segundo, os líderes instrutivos precisam demonstrar habilidades administrativas profissionais e, de grande importância, os instrutores devem entender os seus deveres verdadeiros. A humildade é parte desse contexto. Os instrutores nunca devem desenvolver um complexo de Deus, mas sim reconhecer suas deficiências pessoais e entender que ninguém possui todo o conhecimento sobre um dado assunto. Os instrutores não apenas devem transmitir a sua perícia e conhecimento, mas, também, devem ser suficientemente receptivos para aprender com os estudantes.

Terceiro, os líderes instrutivos precisam demonstrar imparcialidade universal e tratar seus alunos com dignidade e justiça, em todas as circunstâncias. Cada

estudante precisa ser tratado com respeito, o terceiro princípio da abreviatura LDRSHIP. Os instrutores precisam reconhecer o valor individual de cada estudante, entender suas perspectivas pessoais e garantir que sejam validados, pois os estudantes estão em níveis diferentes quando chegam para a instrução. Cada um precisa ser moldado como um integrante funcional da sua disciplina profissional individual ou da sua Qualificação Militar.

Por último, o sexto princípio da abreviatura LDRSHIP se refere à integridade. Conforme os instrutores tratam os estudantes com justiça, a confiança cresce e a garantia de justiça no processo de aprendizado permite que os estudantes cresçam em seu conhecimento e perícia. Os instrutores precisam fazer tudo que for possível para garantir que a credibilidade e a confiança não se deteriore, enquanto desempenham os seus deveres na administração e na instrução.

Um velho provérbio diz que a “familiaridade cria desprezo”. Infelizmente, às vezes, isso é verdade. Já que os seres humanos são falíveis, a perda da confiança e da

credibilidade pode ser um processo de ocorrência natural. Quando a perda é reconhecida, medidas devem ser tomadas para evitar o crescimento do problema e, com trabalho, restabelecer a credibilidade e a confiança perdidas. Quando líderes instrutivos adotam novas práticas na área do ensino e da instrução, veremos um bom retorno do investimento nos estudantes.

## Conclusão

O Exército faz muito para combater a má conduta sexual. O ensino e a instrução são uma parte da solução, e podem levar a mudanças verdadeiras no comportamento institucional e individual. O ensino pode ser usado para desenvolver a conscientização do problema, e a instrução pode ser usada para criar comportamentos preventivos. O trabalho duro, a liderança comprometida, instrutores competentes e ensino e instrução significativos podem ajudar o Exército a realizar sua meta de prevenir o abuso e o assédio sexual. ■

*Keith H. Ferguson trabalhou na área de ensino durante 30 anos e é, atualmente, instrutor na Army Logistics University, no Forte Lee, na Virgínia. É mestre em Desenvolvimento de Currículo, Educação Experiencial e Avaliação pela Plymouth State College em Plymouth, New Hampshire. Desenvolveu módulos experienciais para o New Hampshire Police Standards and Training Council, trabalhou junto a instrutores da Academia do FBI e apresentou palestras em conferências educacionais nos EUA, Bolívia e Tanzânia.*

## Referências

1. Chris Carroll, "West Point Rugby Team Benched Over Improper E-Mails", *Stars and Stripes* (3 Jun. 2013); Patrick Smith, "Three U.S. Navy Football Players Under Investigation for Alleged Sex Assault, Sources Say," *NBC News* (31 May 2013); Chris Smith, "Fort Campbell Sexual Harassment Manager Arrested", *USA Today* (16 May 2013); Tom Vanden Brook, "Suspect in Fort Hood Prostitution Ring Identified: Accused Sergeant 1st Class is a Sexual Harassment/Assault Response and Prevention (SHARP) Coordinator", *Army Times* (15 May 2013); David Alexander, "Head of U.S. Air Force's Anti-Sexual Assault Unit Arrested for Sexual Battery", *Reuters* (7 May 2013).
2. Department of Defense, *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military: Fiscal Year 2012*, 15 Apr. 2013, p. 2, [http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY12\\_DoD\\_SAPRO\\_Annual\\_Report\\_on\\_Sexual\\_Assault-Volume\\_One.pdf](http://www.sapr.mil/public/docs/reports/FY12_DoD_SAPRO_Annual_Report_on_Sexual_Assault-Volume_One.pdf) (acesso em: 3 dez. 2014).
3. "Who Are the World's Biggest Employers?" *The Economist Online*, 12 Sep. 2011, <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/09/employment> (acesso em: 3 dez. 2014).
4. BusinessDictionary.com, s.v. "training", [Businessdictionary.com/definition/training](http://www.businessdictionary.com/definition/training) (acesso em: 3 dez. 2014).
5. Wikipedia, s.v. "training", <http://en.wikipedia.org/wiki/Training> (acesso em: 3 dez. 2014).
6. Dictionary.com, s.v. "education", <http://dictionary.reference.com/browse/education> (acesso em: 3 dez. 2014).
7. University of Phoenix, *Online Academic Catalog Volume 44.12* (University of Phoenix, 2011), [http://ecatalog.phoenix.edu/31\\_ONLINE/2011/DECEMBER/PDF/catalog.pdf](http://ecatalog.phoenix.edu/31_ONLINE/2011/DECEMBER/PDF/catalog.pdf) (acesso em: 22 dez. 2014).
8. David H. Roberts, Lori R. Newman e Richard M. Schwartzstein "Twelve Tips for Facilitating Millennials' Learning", *Medical Teacher*, p. 34 (2012).
9. D.C. McAllister, "What's Behind Millennial's Trust Issues?" 9 Sep. 2014, <http://thefederalist.com/2014/09/09/>

[whats-behind-millennials-trust-issues/](#) (acesso em: 3 dez. 2014).

10. Ibid.

11. Nadia Zaffar, "The Power of the Uniform", Dawn.com, 31 May 2011, <http://www.dawn.com/news/633079/the-power-of-the-uniform> (acesso em: 5 dez. 2014).

12. Benjamin S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives: the Classification of Educational Goals, Handbook I: Cognitive Domain* (New York: David McKay Company, 1956).

13. J.H. Davis, F.D. Schoorman, & H.H. Tan, "The Trusted

General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 21 (2000).

14. Bloom.

15. The Army Values: Loyalty, Duty, Respect, Selfless Service, Honor, Integrity, Personal Courage (LDRSHIP), [ou seja, Lealdade; Dever; Respeito, Serviço Abnegado; Honra, Integridade, Coragem pessoal], [www.army.mil/values/](http://www.army.mil/values/) (acesso em: 20 fev. 2015).