

CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇA MILITAR: ANÁLISE DE RESULTADOS

Túlio Alcântara Valente – 1º Ten QCO – Psicólogo
Professor de Comando, Chefia e Liderança na AMAN.

1. INTRODUÇÃO

O presente texto comunica o resultado de uma pesquisa realizada entre os anos de 2005 e 2007 com oficiais do Exército Brasileiro e que redundou numa dissertação de mestrado em Psicologia Social, defendida na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, sob orientação do Prof. Dr. Wilson Moura.

O autor é militar, psicólogo e professor da disciplina Comando, Chefia e Liderança – CCL na Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN, desde 2001, quando o Comando da AMAN baixou uma diretriz no sentido de operacionalizar o ensino dessa disciplina e um programa prático de treinamento de liderança.

A AMAN é um estabelecimento de ensino destinado a formar oficiais de carreira do Exército Brasileiro na linha bélica. Uma de suas missões é iniciar a formação do chefe militar. Em suas atividades, busca-se promover no cadete (futuro oficial) o vínculo afetivo com a instituição e seus valores.

O programa prático de treinamento de liderança, acima aludido, cuja operacionalização decorreu de uma diretriz do Comandante da AMAN, datada de 05 de junho de 2001 (AMAN, 2001a), foi chamado Programa de Desenvolvimento e Avaliação da Liderança – PDAL. Este programa foi posto em prática a partir de janeiro de 2002 e durou até meados de 2005, quando foi substituído. Através do PDAL buscava-se “assegurar que cada Aspirante-a-Oficial que passou pela AMAN adquirisse e desenvolvesse atributos de liderança, aliados a novos valores, atitudes e conhecimentos essenciais à carreira e à Nação” (AMAN, 2001b).

Como o programa foi substituído, em meados de 2005, e não foi realizado nenhum estudo para se verificar quais os resultados práticos alcançados através do PDAL, a AMAN viu-se carente de informações quanto a esses resultados. Em consequência, surgiu o seguinte problema: quais foram efetivamente os resultados práticos do PDAL em termos de desenvolvimento da liderança nos aspirantes egressos da AMAN nos anos de 2002 a 2005?

Assim, propus-me a tarefa de realizar essa investigação, cujo objetivo foi realizar uma análise dos resultados obtidos através do PDAL em termos de desenvolvimento da liderança naqueles aspirantes.

Para realizar a investigação, foi consultada a literatura sobre o fenômeno da liderança, com destaque à sua ocorrência no meio militar; e a literatura sobre programas de capacitação de liderança, à luz da qual o PDAL foi examinado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. LIDERANÇA

Quanto à liderança, considera-se que seja um fenômeno eminentemente social (Penteado, 1992), no sentido de que não há liderança se não houver a reunião mínima de dois indivíduos, e também psicossocial, na medida em que envolve questões relativas a motivação, desenvolvimento psicoafetivo e relacionamentos (e.g. Robbins, 2005; Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1972). No fenômeno da liderança estão implicadas três dimensões (Penteado, 1972): as dimensões do indivíduo, do grupo e da situação – como defendem também outros analistas (e.g. Meindl, 1993 e Gardner, 1996). Cada uma das dimensões delimita tanto os atores envolvidos no fenômeno como os conjuntos das abordagens teóricas do tema – cada abordagem destaca pelo menos um desses atores. Assim, na dimensão individual, encontram-se abordagens que dizem respeito ao líder propriamente dito, como elemento destacado no grupo sobre o qual exerce influência, e os liderados, considerados individualmente, no que diz respeito às relações que estabelecem com o líder, seus papéis no grupo, grau de identificação com o líder, motivação, laços afetivos, expectativas, etc. As teorias mais representativas aqui são as teorias de estilo de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*), derivadas dos trabalhos de Kurt Lewin (e.g. White e Lippitt, 1972); teorias comportamentais de liderança, em que o fenômeno é tratado sob o duplo aspecto da tarefa e do relacionamento, como as dos grupos de Michigan e Ohio (e.g. Carter et al., 1972) e teorias de troca entre líder e membros (e.g. Richmon e Allison, 2003). No âmbito da grupal, pode-se considerar o grupo como um todo, ocasião em que se pode verificar questões relativas a dinâmica grupal (Kahn e Katz, 1972) e cultura (e.g. Alvesson, 1994; Fleury et al., 1989; Mai-Dalton, 1993; Schein, 1992; Schein, 2000 e Schneider, 2000), ou o grupo de subordinados sob influência do líder, quando se pode verificar o clima grupal (e.g. Schein, 2000; Schneider, 2000 e White e Lippitt, 1972), ou ainda os fenômenos de atribuição de papel social (e.g. Meindl, 1993 e Gardner, 1996). Quanto à dimensão situacional, consideram-se as contingências ou os contextos em que os

grupos operam e que funcionam como estímulos a que os grupos respondem (e.g Hersey e Blanchard, 1977; Fiedler, 1972; Fiedler, 1993 e Meindl, 1993).

Devido à natureza do PDAL, que foi concebido para desenvolver a liderança em cadetes, a dimensão individual tem destaque na análise. Não obstante, não se pode nessas ocasiões perder de vista a complexidade do tema, ainda que não seja possível abordar satisfatoriamente as dimensões grupal e situacional (e.g. Chemers, 1993; Gardner, 1996; Meindl, 1993 e Robbins, 2005).

Os analistas que tratam do fenômeno da liderança no meio militar, além de considerá-lo sob a perspectiva tripla do indivíduo-grupo-situação, enfatizam que o comandante deve estar ideologicamente alinhado com a instituição, vale dizer alinhado com seus valores e tradições, e que ele deve incorporá-los e representá-los para seus subordinados (e.g. Janowitz, 1967; Courtois, 1984; Kellett, 1987 e Marshall, 2003).

2.2. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Programas de capacitação ou treinamento são “programas concebidos para capacitar ou formar quadros organizacionais para o desempenho eficaz de uma atividade específica” (Miloni, 1999).

Os estudiosos apresentam posições diversas em relação aos programas de treinamento. Autores favoráveis à sua adoção (e.g. Robbins, 2005; Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1972) destacam que os programas funcionam, pois invariavelmente exercem alguma influência no desempenho dos funcionários e que os líderes capacitados para exercerem seus papéis afetam os resultados organizacionais. Por outro lado, como também destaca Robbins (2005), há autores (e.g. Meindl, 1993) que salientam as dificuldades para o treinamento de líderes devido a incertezas sobre o que efetivamente seja a liderança e também, ainda que se possa ensinar muita coisa sobre liderança, não se pode efetivamente ensinar a liderar devido a dificuldades de controle de variáveis como motivação e personalidade, por exemplo.

2.2.1. Programa de Desenvolvimento e Avaliação da Liderança (PDAL)

Quanto ao programa de treinamento que vigorou na AMAN de 2002 a 2005, o PDAL, três pontos devem ser destacados: seu objetivo; os atributos de interesse no programa, e o seu desenvolvimento em quatro fases. Como já foi apontado, o objetivo do programa era assegurar que cada aspirante formado na AMAN adquirisse e desenvolvesse atributos de

liderança. Esses atributos de interesse do programa são: a iniciativa, a persistência, o equilíbrio emocional, a dedicação, a capacidade de decisão, a cooperação, a criatividade e a autoconfiança, além, evidentemente, da liderança; entende-se no âmbito da instituição que esses atributos da área afetiva, constantes da Portaria nº 12, de 12 de maio de 1998, do Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército Brasileiro (DEP, 1998) são aqueles que mais dizem respeito ao líder militar.

O programa se desenvolvia em quatro fases: aprendizagem; prática; realimentação (feedback), e treinamento adicional. Na fase de aprendizagem, os cadetes recebiam orientações sobre o funcionamento do programa, sobre as atividades da disciplina Comando, Chefia e Liderança e assistiam a palestras diversas e realizavam leituras; essa fase culminava com o contrato de desempenho do cadete para um período acordado com um oficial orientador. A fase prática era aquela em que o cadete, durante um período de pelo menos seis semanas, passava a comandar frações de tropa de diversos níveis com a finalidade de colocar em prática seus conhecimentos e receber orientações; ao término do período, realizava-se o rodízio entre os cadetes (rodízio este que recebeu muitas críticas por parte dos participantes da pesquisa, no que diz respeito à sua condução). Ao término do período do exercício de função (fase prática), cada cadete deveria avaliar seus companheiros, inclusive os que tivessem desempenhado funções de comandante. Caso, após o período de exercício de função, de qualquer nível, um cadete apresentasse muitas deficiências ou não conseguisse corresponder às orientações recebidas dos oficiais orientadores, passaria por um treinamento adicional.

3. METODOLOGIA

Na metodologia empregada para o levantamento de dados, três elementos devem ser destacados nessa pesquisa cujo delineamento, em decorrência dos fatos descritos, é de um estudo *ex-post-facto*. Os três elementos são: a população; a amostra da pesquisa e as técnicas de levantamento de dados.

3.1. POPULAÇÃO

A população total de oficiais treinados no programa é de 1644 tenentes, distribuídos por todo território nacional. Desses, foi possível recrutar 936 indivíduos para participar da pesquisa. Além disso, contou-se com um total de 61 oficiais que figuraram com instrutores e/ou professores durante o período em que o PDAL funcionou e que ainda serviam na AMAN.

3.2. AMOSTRA

Entre os oficiais treinados, 125 efetivamente participaram da primeira fase da pesquisa respondendo a questionários; 16 participaram da segunda fase em grupos focais e oito concederam entrevistas. Quanto aos instrutores/professores, seis oficiais concederam entrevistas.

Deve-se observar que os 125 oficiais que responderam aos questionários e que pertencem a todas as armas, quadro de material bélico e serviço de intendência, representavam as quatro turmas que foram treinadas no período de 2002 a 2005. Sua distribuição é representada na tabela abaixo. Um oficial não respondeu a que turma pertence nem a que arma, quadro ou serviço.

Turma AQS	2002	2003	2004	2005	NR	Soma
Inf	9	11	15	4	-	39
Cav	5	3	3	1	-	12
Art	6	10	5	4	-	25
Eng	5	4	3	0	-	12
Com	2	3	5	1	-	11
QMB	3	5	1	0	-	9
Int	5	4	5	2	-	16
NR	-	-	-	-	1	1
Soma	35	40	37	12	1	125

Tabela 1: Distribuição da amostra da pesquisa por turma e por arma, quadro e serviço (AQS).

Fonte: o autor.

Obs.: NR (não respondeu).

3.3. TÉCNICAS

As técnicas de levantamento de dados empregadas foram: um questionário; grupos focais e entrevistas.

O questionário foi construído segundo o modelo ROI4L (Return on Investment, four levels), de Donald Kirkpatrick (1994), no qual estão previstos quatro níveis de exame de programas de treinamento. O primeiro nível aborda as reações iniciais ao treinamento, tanto a dos participantes quanto aquelas que ele observou nos colegas. O segundo nível aborda o aprendizado ocorrido durante o programa e, no presente caso, optou-se por perguntar também por aquisição e desenvolvimento de atributos ou capacidades de interesse do PDAL. O terceiro nível enfoca as mudanças comportamentais decorrentes do treinamento; nessa fase, solicitou-se aos participantes que relatassem suas experiências e que indicassem a frequência

com que empregavam as técnicas e procedimentos aprendidos no programa. E, no quarto nível, enfoca-se o impacto organizacional do pessoal treinado; nesse nível optou-se também por verificar, através de um procedimento indireto, qual o estilo de liderança mais freqüente entre os participantes: perguntou-se a cada um deles quais eram suas ações no sentido de desenvolver nos subordinados os atributos de interesse do PDAL; as respostas foram categorizadas de acordo com uma derivação do contínuo de liderança de Tannenbaum (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1972). O questionário apresentava questões de múltipla escolha, com possibilidade de se marcar uma ou mais opções em algumas questões e espaços para comentários e depoimentos e foi disponibilizado no endereço eletrônico <<http://www.lideranca.vai.la>>. Os participantes receberam mensagens eletrônicas contendo senha e login para um único acesso.

Nos grupos focais, realizados com os oficiais treinados, foi realizada uma análise qualitativa das informações obtidas através do questionário, na qual se procurou discutir e analisar as respostas relativas a facilidades e dificuldades dos tenentes no seu desempenho no que tange à liderança; identificar e discutir os pontos fortes e lacunas do programa e realizar uma avaliação do PDAL.

Em seguida, nas entrevistas com oficiais treinados e instrutores/professores, realizou-se um conjunto de análises das percepções dos grupos focais sobre a experiência do PDAL.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, cinco pontos merecem destaque: a orientação geral adotada nessa análise e, em seguida, a análise dos dados obtidos em cada um dos quatro níveis do questionário, discutidos também nos grupos focais e nas entrevistas.

A orientação geral adotada na análise dos dados, em decorrência da natureza do PDAL e de seus objetivos, foi abordar as respostas apresentadas sob o duplo enfoque da liderança voltada para a tarefa e/ou para o relacionamento. E, na análise das respostas dadas sobre as ações dos tenentes no sentido de desenvolver nos seus subordinados atributos e capacidades previstos no programa, foram empregadas categorias derivadas do contínuo de liderança de Tannenbaum (Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1972) – são sete as categorias que descrevem estilos de liderança em função dos comportamentos dos comandantes relativos às tarefas que devem ser executadas e aos relacionamentos que estabelecem com os subordinados. Essas categorias descrevem um contínuo em que os comportamentos variam

de, num extremo, o comandante exercer forte controle sobre os subordinados, fazer constante uso da autoridade e altíssimo nível de diretividade, com pouco espaço para a participação dos subordinados; e, no outro extremo, o comandante permitir que o grupo decida como serão executadas as tarefas dentro de limites estabelecidos pela organização, delegar tarefas e propiciar um ambiente de liberdade para os subordinados com confiança na sua maturidade para executar suas missões.

Quanto às reações iniciais ao treinamento descritas pelos respondentes, destacam-se como pontos positivos o interesse e a motivação, apontados respectivamente por 16,7% e 12,5% e, como ponto negativo, a desconfiança foi apontada por 9,1%. Outra resposta que se destacou foi curiosidade, apontada por mais de 13%. Entretanto, os participantes disseram ter observado nos colegas mais reações negativas (indiferença, 23,7%, e descrédito, 13,8%) do que reações positivas, entre as quais destacam o interesse (8,2%) e a motivação (7,33%).

Quanto ao aprendizado decorrente do treinamento, os participantes afirmaram que, no desenvolvimento de atributos, a influência do PDAL foi significativa para 33,6% em média, porém, 12,9% dos participantes julgaram que o programa não exerceu qualquer influência no desenvolvimento dos atributos pretendidos. Em termos particulares, porém, a influência do programa no desenvolvimento de cooperação, liderança, decisão e iniciativa foi julgada positiva por mais de 70% dos participantes e, em relação ao desenvolvimento da criatividade, a influência do programa foi apreciada como negativa por mais de 50%. Já em relação à capacidade do programa em fazer com que os tenentes adquirissem os atributos, sua influência foi julgada significativa por uma média de aproximadamente 29%, enquanto que aproximadamente 26% em média defenderam que o programa não exerceu qualquer influência na aquisição dos atributos. Também em termos particulares, a influência do programa na aquisição dos atributos de iniciativa, autoconfiança e liderança foi julgada significativa por mais de 60% dos participantes, enquanto que sua influência na aquisição de criatividade e persistência foi igualmente julgada não significativa por mais de 60%.

No que se refere às mudanças comportamentais decorrentes do treinamento observadas pelos respondentes, verifica-se que o emprego das técnicas ensinadas no programa foi descrito como freqüente ou muito freqüente por mais de 66%, enquanto 8,9% afirmaram não empregá-las; quanto à influência do PDAL no desempenho funcional, os participantes afirmam que é freqüente ou muito freqüente em 54,4% dos casos, mas 15,2% não verificaram essa influência. Da mesma forma, a influência do programa na capacidade de solução de

problemas foi considerada freqüente ou muito freqüente por 54,4%, enquanto que 16% afirmaram não verificar essa influência. No que se refere à influência do programa no modo de estabelecer relacionamento com os subordinados, 62,4% afirmam que freqüentemente ou muito freqüentemente reconhecem que o PDAL exerceu influência nesse sentido, enquanto que 9,6% afirmaram não verificar essa influência. Curiosamente, ao serem perguntados que fatores teriam facilitado seu desempenho funcional no que tange à liderança, 34% afirmaram que foram suas habilidades sociais e de relacionamento, mas 36,9% atribuíram também à sua formação profissional na AMAN as facilidades que têm, enquanto que apenas 12,8% as atribuíram ao treinamento recebido no PDAL (índice inferior ao atribuído a experiência profissional, com 25,13%, e formação acadêmica na AMAN, com 17,44%).

Quanto ao impacto organizacional dos oficiais treinados, os participantes relataram que a maior parte de suas iniciativas referem-se ao estabelecimento de relacionamentos, com 87% das respostas e depoimentos, enquanto que iniciativas voltadas para as tarefas cotidianas constituem a menor parte, com 13% das respostas. Curiosamente, quanto aos estilos de liderança que se observam a partir dos depoimentos dos tenentes participantes dessa pesquisa, pode-se afirmar que 59,15% apresentam estilos de liderança mais voltados para a tarefa, com forte controle sobre as ações dos subordinados, uso constante da autoridade e alto nível de diretividade, o que não permite muita participação dos subordinados no processo decisório, enquanto que 25,56% apresentam estilos de liderança mais voltados para o relacionamento em que o comandante permite que o grupo decida dentro dos limites estabelecidos pela organização, delega tarefas aos grupos, propicia um clima de liberdade para os subordinados e confia na sua maturidade para executar as tarefas que lhes são atribuídas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as condições do estudo (amostra reduzida e dispersão dos participantes) os resultados obtidos são parciais, polarizados e não conclusivos, ainda que seu conjunto sugira, numa observação pontual e quantitativa, uma ligeira preponderância dos pontos positivos do programa sobre suas deficiências em capacitar líderes para os corpos de tropa e para o Exército.

Por outro lado, outras considerações de caráter mais profundo podem ser feitas se forem levados em consideração não só a aparente ambigüidade dos resultados, mas também os depoimentos dos participantes nas três fases da pesquisa e as dificuldades próprias do planejamento, execução e avaliação nos programas de capacitação de liderança.

Nas respostas, depoimentos e declarações dos participantes percebem-se por um lado grande interesse pelo programa e pelo estabelecimento de um bom clima de trabalho, denotando estilos de liderança mais democráticos, precisamente aqueles em que o comandante age mais no nível dos relacionamentos, mas que, nas sondagens de estilo adotado, receberam menor consideração. Mas também se constata que os participantes consideraram pequena a importância do programa na sua formação profissional e que preponderaram entre eles os estilos de liderança mais diretivos. Essa contradição entre discurso e prática põe em relevo o problema do equacionamento entre o que os oficiais aprenderam sobre liderança, relacionamentos com superiores, pares e subordinados e as reais preocupações que esses fatores desencadeiam com suas dificuldades para alcançar os objetivos que se propõem como profissionais, seja por fatores pessoais como personalidade, auto-estima e motivação, seja por outros fatores como os comportamentos de outros militares, clima de trabalho nas organizações, etc.

A influência do PDAL na capacitação desses tenentes como líderes mostra-se por vezes indiferenciada da influência de toda tradição de formação de oficiais na AMAN e no Exército. O desafio de formar comandantes em massa e capacitá-los a liderar seus subordinados mobiliza enormes energias da instituição e seus elementos tem-se esforçado no sentido de operacionalizar este trabalho que é indubitavelmente necessário. Os problemas decorrentes do controle das inúmeras variáveis envolvidas no processo exigem dos militares um esforço criativo no sentido de minimamente equacioná-las. Daí que o planejamento, execução e avaliação de programas dessa natureza e com esses fins talvez exijam um trabalho preliminar já consagrado na literatura de vários campos de conhecimento. Trata-se do necessário trabalho de análise e melhoria dos processos envolvidos na atividade, no qual, em primeiro lugar, executa-se o mapeamento do fluxo do processo inicial, identificando-se seus passos principais. Em seguida, tendo mapeado o fluxo do processo de capacitação de lideranças, conhecê-lo, identificando-se suas metas, seus padrões de funcionamento, indicadores de desempenho, níveis de exigência, métodos e técnicas empregados e as opiniões dos indivíduos que tiverem passado por ele; apontar os responsáveis pelo planejamento e os executores do processo; ter clareza da finalidade e da necessidade do processo, bem como da maneira com que é ou deve ser executado; verificar como as informações sobre o processo são registradas e como é realizada a realimentação do sistema. E, em terceiro lugar, identificar os problemas e, caso existam, priorizá-los e em consequência identificar suas causas e

priorizá-las. Para tanto, novas pesquisas podem ser realizadas a fim de possibilitar as melhorias necessárias do processo.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS (AMAN) (2001a). *Diretriz para implantação do projeto liderança na Academia Militar das Agulhas Negras*. Resende: AMAN. Documentação interna.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS (AMAN) (2001b). *Programa de desenvolvimento e avaliação da liderança*. Resende: AMAN. Documentação interna.

ALVESSON, M (1994). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

CARTER, L. et al (1972). O comportamento dos líderes e de outros membros do grupo. In CARTWRIGHT, D e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder. p. 638-649.

CHEMERS, M. M (1993). An integrative theory of leadership. In CHEMERS, M. M. & AYMAN, R. (ed.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego: Academic Press Inc. p. 293-319.

COURTOIS, G. (1984). *A arte de ser chefe*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA (DEP). (1998). Portaria n.º 012, de 12 de maio de 1998, do Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército. Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 12 maio 1998.

FIEDLER, F. E. (1972). A distância psicológica do líder e a eficiência do grupo. In CARTWRIGHT, D e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder. p.731-757.

FIEDLER, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In CHEMERS, M. M. & AYMAN, R. (ed.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego: Academic Press Inc. p. 2-28.

FLEURY, M. T. L. et al. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

GARDNER, H. (1996). *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. (1977). *Psicologia para administradores de empresas*. 2. ed. São Paulo: EPU.

JANOWITZ, M. (1967). *O soldado profissional: um estudo social e político*. Rio de Janeiro: GRD.

KAHN, R. L. e KATZ, D. (1972). Práticas de liderança e sua relação com a produtividade e o moral. In CARTWRIGHT, D e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder. p. 691-712.

KELLETT, A. (1987). *Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

KIRKPATRICK, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.

LEWIS, M. (2003). *TLC's approach to Kirkpatrick's four levels of evaluation of return on investment*. Auckland: TLC. Disponível em <<http://www.thelearningcurve.co.nz/lessons>>. Acesso em 04 ago 2005

MAI-DALTON, R. R. (1993). Managing cultural diversity on the individual, group, and organizational levels. In CHEMERS, M. M. & AYMAN, R. (ed.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego: Academic Press Inc. p. 189-215.

MARSHAL, S. L. A. (2003). *Homens ou fogo?* 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

MEINDL, J. R. (1993). Reinventing leadership: a radical, social psychological approach. In MURNIGHAN, J. K. (ed.). *Social Psychology in Organizations: advances in theory and research*. New Jersey: Prentice Hall.

MILIONI, B (1999). Avaliação e validação dos resultados dos investimentos em T&D. In BOOG, G. G. (coord.) (1999). *Manual de treinamento e desenvolvimento – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD*. 3. ed. São Paulo: Makron Books.

PENTEADO, J. R. W. (1992). *Técnica de chefia e liderança*. 9.ed. São Paulo: Pioneira.

RICHMON, M. J. e ALLISON, D. J. (2003). Toward a conceptual framework for leadership inquiry. BRITISH NATIONAL LEADERSHIP, MANAGEMENT AND ADMINISTRATION SOCIETY. *Educational Management Administration and Leadership*. Ontario, v. 31, n. 1, pp. 31-50, Jan. 2003. Disponível em <<http://ema.sagepub.com/cgi/31/1/31>>. Acesso em 24 Jun 2005.

ROBBINS, S. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SCHEIN, E. H. (1992). What culture is and does. In: _____. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher. p. 1-48.

SCHEIN, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In ASHKANASY, N.M., WILDEROM, C.P.M. & PETERSON, M.F. (ed.). (pp. xxiii-xxx). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

SCHNEIDER, B. (2000). The psychological life of organizations. In ASHKANASY, N.M., WILDEROM, C.P.M. & PETERSON, M.F. (ed.) (2000). (pp. xvii-xxi). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R. e MASSARIK, F.(1972) *Liderança e organização: uma abordagem da ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas.

WHITE, R. e LIPPITT, R. (1972). Comportamento do líder e reação dos membros em três “Climas Sociais”. In CARTWRIGHT, D e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Herder. p. 657-690.