

## NOSSA CAPA



### A LIDERANÇA E A ÉTICA MILITAR

*“O treinamento militar deveria focar nos valores profissionais militares e na importância da conduta disciplinada e profissional em combate.”*  
Lieutenant General (US) Peter Chiarelli  
Commander of the Multinational Corps in Iraq, 2006  
(Tradução do autor)

ARCHIMEDES FRANCISCO **DELGADO\***  
Capitão de Mar e Guerra (RM1)

---

#### SUMÁRIO

Introdução  
A liderança e a ética militar

#### INTRODUÇÃO

É comum certa confusão entre moral e ética, levando a que sejam muitas vezes utilizadas como sinônimos. A causa disso é que ambas têm origem em palavras gregas cujos significados são semelhantes.

A origem da palavra **ética** é o termo grego *ethos*, cuja grafia é encontrada de duas formas: *éthos*, significando o local onde se guardavam os animais e, por semelhança, de onde surgem os atos humanos; e *éthos*, que significa comportamento, costumes, hábitos e caráter<sup>1</sup>. Por outro lado, a palavra

\*Comandou o Aviso de Instrução *Aspirante Nascimento*, o Rebocador de Alto-Mar *Tridente* e a Base Fluvial de Ladário. Possui MBA em Gestão Internacional na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso Superior de Guerra Naval no Instituto de Guerra Marítima da Itália e Curso Superior de Estado-Maior Interforças na Itália. É autor do livro *Liderança – A arte de conduzir ao sucesso*, professor de Liderança e de Jogos de Guerra na Escola de Guerra Naval.

1 RENAUD, I. “A noção de dever na ética contemporânea”. In: J.Brito (Coord.). *Temas fundamentais de ética* (pág. 31-44). Braga: Universidade Católica Portuguesa, 2001.

**moral** deriva do latim *mos*, que se refere ao comportamento segundo costumes, normas e leis<sup>2</sup>. A confusão citada é devida ao segundo significado de *ethos*, bastante similar ao de *mos*.

Entretanto, como ressalta Adolfo Sánchez Vasquez<sup>3</sup>, ambas as expressões – *ethos* e *mos* – indicam um tipo de comportamento humano adquirido pelo hábito, ou seja, não natural. No caso da moral, decorre do padrão cultural vigente e é constituída pelas regras consideradas necessárias para o convívio dos integrantes de uma sociedade. Portanto, é formada pelos valores estabelecidos pela sociedade e define o comportamento socialmente aceito.

A ética, por sua vez, é o ramo da filosofia que estuda os princípios que fundamentam a moral. Na prática, a ética regula a maneira como as pessoas lidam com as situações cotidianas e o modo como se relacionam com os demais integrantes de seu grupo social.

Assim, apesar de conceitualmente diferentes, moral e ética guardam entre si estreito relacionamento, uma vez que a moral é o objeto de estudo da ética e fundamenta o chamado comportamento ético.

Nesse ponto, é possível concluir, então, que uma pessoa tem comportamento ético

quando seus atos e palavras são regidos pelos princípios morais vigentes e quando se preocupa em avaliar o resultado desses atos e palavras sobre a sociedade ou o grupo de pessoas por eles influenciado, comumente chamado de *stakeholders*<sup>4</sup>.

Dessa forma, comportar-se de maneira ética é jamais contrariar os princípios e os valores morais aceitos pela sociedade em que se vive e evitar falar e agir de maneira a ofender ou prejudicar outras pessoas, salvo no caso em que tais atos e palavras tragam um benefício maior para a coletividade e estejam de acordo com aqueles princípios e valores morais.

No caso de líderes, qualquer que seja o nível em que exerça essa liderança, o compromisso com os princípios e valores morais, assim como a avaliação dos atos e palavras, deve ser realizado de maneira ainda mais criteriosa, tendo em vista a influência que o líder

exerce sobre o grupo que lidera e sobre as pessoas que dele dependem.

Nesse sentido, o líder ético deve pautar seu comportamento em alguns aspectos importantes:

1 – Agir com **humildade** e ter como propósito criar valor e gerar benefícios para as pessoas sobre as quais exerça influência (*stakeholders*), tendo sempre em mente o fato de que o mundo não gira ao seu redor.

**Comportar-se de maneira ética é jamais contrariar princípios e valores morais aceitos pela sociedade. No caso de líderes, o compromisso deve ser realizado de maneira ainda mais criteriosa**

2 TUGENDHAT, E. *Lições sobre ética*. Petrópolis: Vozes, 1999.

3 VASQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. São Paulo: Civilização, 1987.

4 Palavra inglesa para definir grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pelas ações realizadas por uma organização na busca por seus objetivos. Podem ser externos, tais como clientes, competidores, fornecedores, governo, instituições financeiras, meios de comunicação; ou internos, como funcionários, acionistas, diretores e conselheiros.

2 – Tratar as pessoas com **respeito e consideração**, dedicando atenção aos seus problemas e procurando atender suas reais necessidades. Colocar-se na situação do outro e tentar entender o problema sob a sua ótica, tratando-o como gostaria de ser tratado.

3 – Jamais abrir mão dos valores morais, situando-os acima de qualquer desejo, opinião ou objetivo a ser alcançado. **Os fins não podem justificar os meios.**

4 – Conscientizar-se de que suas ações afetarão a vida de muitas pessoas e de que seus liderados o veem como um **exemplo** a ser seguido.

5 – Assumir a **responsabilidade por seus atos** e por aqueles praticados pelos seus liderados em cumprimento às suas orientações, assim como pelas consequências deles advindas. O sucesso é da equipe, mas o fracasso deve ser assumido pelo líder.

6 – Estar disposto a aprender e melhorar continuamente, como pessoa e como profissional, consciente de que sempre haverá muito o que fazer e aprender. **Liderança é uma jornada de aprendizado sem fim.**

7 – Comprometer-se consigo mesmo a **construir um mundo melhor e mais justo**, agindo de acordo com os valores morais vigentes na sociedade, sem se importar com possíveis consequências desagradáveis. O mundo será melhor e mais justo se cada cidadão fizer a sua parte.

8 – Cuidar da coisa pública como se fosse sua, tanto no que se refere a verbas, como a material. **O bem público é de propriedade de todos os cidadãos** e, por isso, deve ser tratado com o maior cuidado possível.

No caso dos líderes militares, o grupo sobre o qual exercem influência é constituído não só por seus chefes, pares e subordinados, mas também pela sociedade como um todo, uma vez que é para ela, em última análise, que os militares prestam seu serviço.

Em face dessa grande amplitude de influência, aliada ao fato de que a sociedade brasileira sempre considerou as Forças Armadas como exemplo de honestidade e retidão de procedimentos, é de suma importância que todos os militares cultivem a liderança ética, sem esmorecer.

A atual situação do País, em que os políticos enfrentam enorme descrença popular, e até mesmo alguns setores do Judiciário sofrem com a desconfiança, não permite que os militares esmoreçam no cultivo e na disseminação aos mais jovens das tradições e dos valores que sempre nortearam as Forças Armadas.

A liderança e a ética militar precisam andar juntas, de modo que a sociedade e os jovens militares brasileiros recebam o devido apoio para resistir à atual conjuntura nacional, em que diversos setores tentam relativizar os valores tradicionais, manipular as notícias, gerando desinformação, e fomentar a disputa pelo poder a qualquer custo.

Lembrando o grande Almirante Barroso, comandante da força naval brasileira na Batalha do Riachuelo, “o Brasil espera que cada um cumpra o seu dever”. Nos dias de hoje, esse dever parece ser mais árduo e necessário no campo da ética, embora não se possa jamais relegar a capacidade de combate.

**Liderança e ética militar  
precisam andar juntas, de  
modo que a sociedade e os  
jovens militares brasileiros  
recebam o devido apoio  
para resistir à atual  
conjuntura nacional**

## A LIDERANÇA E A ÉTICA MILITAR

Em junho de 2006, o Pentágono anunciou que todos os militares dos Estados Unidos da América (EUA) em serviço no Iraque iriam passar por um treinamento adicional sobre ética militar, com ênfase nos valores cruciais do combatente. Tal decisão originou-se de uma constatação, do então comandante das Forças Multinacionais que atuavam naquele país, de que os militares estadunidenses estavam deixando a desejar no aspecto da ética militar.

Assim, para avaliar os programas de ensino de ética existentes no meio militar, suas bases teóricas e os efeitos das diferenças culturais e nacionais sobre o seu conteúdo, foi realizado na Universidade de Hull, Grã-Bretanha, o seminário “Ética na formação e desenvol-

vimento militares”, ao qual compareceram cientistas políticos, historiadores, filósofos e representantes dos meios militar e acadêmico de dez países<sup>5</sup>.

Apoiado nas conclusões desse seminário, o professor Paul Robinson<sup>6</sup> publicou um artigo<sup>7</sup> resumindo as conclusões iniciais a que chegaram os participantes do seminário, de modo a assegurar maior

compreensão do problema, o qual, segundo ele, vem adquirindo importância vital e influenciando os acontecimentos nos campos de batalha do século XXI.

A primeira questão abordada pelo artigo foi se os militares precisariam ser moralmente bons cidadãos ou bastaria que fossem bons soldados. Nesse sentido, argumenta que, no momento da batalha, os soldados querem ser conduzidos por um líder que tenha condições de vencer a batalha e garantir-lhes a vida, não importando se ele é um cidadão de moral elevada. Essa

**O comportamento imoral dos integrantes das Forças Armadas pode destruir o apoio popular necessário ao cumprimento de suas missões.**

**Bons soldados precisam ser também bons cidadãos**

questão, que nos parece essencial, remete à trindade paradoxal de Clausewitz<sup>8</sup>, segundo a qual a guerra só pode ser vencida se for suportada por um poder militar crível, pela vontade política e por uma opinião pública favorável. E aí cabe a pergunta: Será que a opinião pública nacional apoiaria For-

ças Armadas cujos integrantes tivessem comportamento considerado moralmente inadequado? Certamente seria muito improvável.

E foi justamente essa a conclusão final a que chegou o seminário. O comportamento imoral dos integrantes das Forças Armadas pode destruir o apoio popular necessário ao cumprimento de suas missões. Portanto,

5 Alemanha, Austrália, Canadá, EUA, França, Holanda, Israel, Japão, Noruega e Reino Unido.

6 Paul Robinson é professor de Relações Internacionais na Universidade de Ottawa, Canadá, e foi vice-diretor do Instituto de Ética Aplicada da Universidade de Hull, Inglaterra.

7 “Ethics Training and Development in the Military”, disponível em [ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/articles](http://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/articles).

8 Karl von Clausewitz (1780-1831), militar prussiano, é considerado um dos maiores escritores sobre a guerra, sendo o seu livro *Da Guerra* uma referência mundial. É o autor da frase “A guerra é a continuação da política por outros meios”.

bons soldados precisam ser também bons cidadãos. E esse aspecto ganha relevância nos períodos entre guerras, quando a maior parte das operações militares é de manutenção da paz em países estrangeiros, havendo necessidade que o comportamento dos militares seja moralmente irrepreensível, para que não provoque sérios danos políticos ao seu país de origem<sup>9</sup>.

Entretanto, o ensino formal de ética seria suficiente para formar bons cidadãos?

Após longa discussão sobre o tema, Robinson conclui que “o ensino da ética, por si só, não irá produzir soldados moralmente perfeitos”. Mais adiante, afirma ser “pouco objetivo ensinar às pessoas uma forma particular de comportamento se elas percebem que a instituição à qual estão vinculadas premia e valoriza, na prática, outros tipos de atitude”.

O artigo do professor ressalta que a “**liderança moral** é um suplemento vital para o ensino formal da ética” (grifo nosso). E enfatiza ser “importante que os líderes disseminem uma cultura que encoraje o debate ético” e que devem ser implantados programas capazes de “criar uma cultura organizacional que objetive discutir erros do passado, bem como promover tradições que enfatizem as conquistas militares e os exemplos positivos da ética militar e dos valores nacionais”.

Não podemos deixar de concordar com Paul Robinson, notadamente quando afirma a exigência de que a instituição premie e valorize o comportamento ético.

Acrescente-se ainda a necessidade de que os chefes e líderes da instituição sejam os responsáveis por demonstrar essa valorização para os subordinados, a cada instante, por meio da premiação, como diz Robinson, mas, principalmente, a nosso ver, por meio do exemplo.

Nesse sentido, vale relembrar uma frase bem conhecida de Napoleão Bonaparte, que dizia: “Servir de exemplo não é a melhor forma de ensinar; é a única.”. Tal afirmativa demonstra, com simplicidade, o grau de influência que o exemplo do líder exerce sobre seus subordinados.

Essa influência sobre o comportamento dos liderados é, em última análise, a própria essência da liderança, e por isso os subordinados sempre procurarão seguir o exemplo do líder e imitá-lo, encarando-o como um modelo. E como as ações valem muito mais do que as palavras, é preciso que

o líder procure sempre demonstrar um comportamento ético e íntegro, pois de nada vale pregar atitudes moralmente corretas se não as praticar rotineiramente.

Reforçando esse entendimento, o EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha<sup>10</sup> – é muito feliz ao relacionar em primeiro lugar, dentre os atributos da liderança, o *exemplo*, conferindo-lhe, com isso, a devida importância. Sobre o *exemplo*, o EMA-137 preceitua:

Não há nada que se exija tanto de um líder quanto dar o exemplo pessoal, ou seja, o exemplo do seu comportamento,

**Servir de exemplo não é a  
melhor forma de ensinar;  
é a única  
Napoleão Bonaparte**

<sup>9</sup> Como ocorreu, por exemplo, no caso da soldado do Exército dos EUA Lynndie England, que torturou de forma humilhante um prisioneiro em Abu Ghraib, no Iraque, em 2004. Julgada no ano seguinte por uma Corte Marcial dos EUA, Lynndie foi condenada a três anos de prisão e a uma reserva desonrosa.

<sup>10</sup> BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha. Rev.1 Mod.1. Brasília: EMA, 2017.

pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo. [...] A todo o momento, o líder é observado por seus subordinados e deve buscar conquistar-lhes a confiança, o respeito e a admiração (EMA-137 – p. A-1).

Em seguida, dentre os demais atributos do líder, o EMA-137 inclui a *integridade-ética*, composta por *lealdade*, *coragem* e *caráter*, definindo-a como:

Honestidade, transparência e comprometimento inquebrantável com os valores éticos da instituição, tais como: honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem, dentre outros (EMA-137 – p. A-1).

Portanto, segundo a Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil, que corrobora as teorias de liderança mais aceitas, o exemplo é fundamental para o exercício da liderança e deve estar calcado em valores moralmente aceitos, cuja base é essencialmente a ética. E isso é válido para qualquer que seja o ramo de atividade do líder e de seus liderados.

Apesar disso, não se pode negar que, nos dias atuais, a influência dos líderes sobre seus subordinados tem sofrido forte “concorrência externa”, oriunda da internet e das redes sociais. Por isso, é arriscado acreditar que somente o exemplo dos mais antigos e o culto às tradições sejam capazes de inculcar os valores militares nos jovens alunos das escolas de formação das Forças Armadas. É preciso, mais do que nunca, incluir nos currículos dessas escolas aulas formais de ética e liderança. E, para isso, talvez o estudo de casos seja a técnica mais apropriada, evitando-se, todavia, somente casos que apresentem aspectos negativos. Discutir

erros do passado, cultivar as tradições e os valores nacionais, assim como enfatizar exemplos positivos de comportamentos militarmente éticos parece ter potencial para produzir resultados bem interessantes.

Todavia, ao se cultivar os valores tradicionais da ética militar, é preciso que se esteja atento para o perigo que pode ocorrer desses jovens militares sentirem-se seres moralmente superiores aos demais cidadãos, como se fizessem parte de uma casta privilegiada. Na verdade, não se pode esquecer que os militares fazem parte da mesma sociedade que os cidadãos civis de seu país, embora realmente cultivem valores éticos com mais rigor e perseverança.

No caso brasileiro, os militares têm sido, tradicionalmente, exemplos de idoneidade moral e de conduta ilibada, traduzidos na confiança que o povo tem demonstrado pelas Forças Armadas<sup>11</sup>, a qual é fruto dos valores morais que norteiam a ética militar brasileira e que estão definidos no artigo 28 do Estatuto dos Militares (EM) – Lei nº 6.880, de 9/12/80 –, que estabelece:

Art. 28. O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes **preceitos de ética militar** (grifo nosso):

I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;

II - exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;

III - respeitar a dignidade da pessoa humana;

11 De acordo com pesquisas realizadas nesse sentido entre 2010 e 2016, pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, as Forças Armadas são a instituição brasileira mais respeitada pela opinião pública, seguida pela Igreja Católica, pela imprensa escrita e pelo Ministério Público.

IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;

V - ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;

VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço;

VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;

IX - ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;

X - abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;

XI - acatar as autoridades civis;

XII - cumprir seus deveres de cidadão;

XIII - proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular;

XIV - observar as normas da boa educação;

XV - garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar;

XVI - conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar;

XVII - abster-se de fazer uso do posto ou da graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros;

XVIII - abster-se, na inatividade, do uso das designações hierárquicas:

a) em atividades político-partidárias;

b) em atividades comerciais;

c) em atividades industriais;

d) para discutir ou provocar discussões pela imprensa a respeito de assuntos políticos ou militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, se devidamente autorizado; e

e) no exercício de cargo ou função de natureza civil, mesmo que seja da Administração Pública; e

XIX - zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar (Lei 6.880/80).

Assim, não há o que se discutir quanto ao significado da ética militar brasileira e aos preceitos que a caracterizam. Entretanto, muito se tem questionado a respeito da atualidade desses preceitos, acusando-os de “fora de moda” ou “de difícil aceitação pelas novas gerações”. Sustentando essa discussão, os que acusam de caducidade os valores que constituem os preceitos da ética militar argumentam que as novas gerações – as chamadas gerações *y* e *z* – não aceitariam com facilidade preceitos que lhes sejam impostos como verdades, sem a devida justificativa lógica e aceitável.

A geração *y*, constituída pelos nascidos após 1985<sup>12</sup>, desenvolveu-se, segundo alguns sociólogos, numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Seus pais, não querendo repetir o abandono sentido em sua própria infância e adolescência, encheram-nos de presentes,

12 A maioria dos estudiosos dos EUA considera a geração *y* os jovens nascidos a partir do início dos anos 80. Entretanto, alguns estudiosos brasileiros julgam que os aspectos que os moldaram sofreram um atraso de cerca de cinco anos para fazer efeito no nosso país.

atenções e atividades, fomentando a sua autoestima. Com isso, esses jovens cresceram julgando-se seres especiais e superdotados, no que foram estimulados pelos filmes e jogos eletrônicos de ação; pela convivência, desde tenra idade, com sistemas de alta tecnologia e pela capacidade de realizar tarefas múltiplas<sup>13</sup>.

Em face desse sentimento, ao entrarem no mercado de trabalho, normalmente não se sujeitam à realização de tarefas subalternas, típicas de início de carreira, e julgam-se merecedores de cargos e salários elevados desde cedo, por terem sido acostumados pelos pais a obter tudo o que desejam. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de telefonia celular para muitas outras finalidades além de apenas fazer e receber ligações, como é característico das gerações anteriores.

Esse grupo, exigente e ávido por inovações, tem se tornado o público-alvo das ofertas de novos serviços e da difusão de novas tecnologias. Preocupado com o meio ambiente e as causas sociais, tem um ponto de vista diferente das gerações anteriores, que viveram épocas de guerras e desemprego. Com o mundo praticamente estável e mais favorável à liberdade de expressão, esses jovens passaram a preocupar-se com valores antes menos prioritários, como vida pessoal, bem-estar e enriquecimento pessoal, deixando de lado os valores coletivistas, típicos de períodos de carência de recursos.

Segundo Clayton Melo<sup>14</sup>, a geração *y* é constituída por jovens “liberais no consumo, mas um tanto conservadores no aspecto social”, onde não apreciam novi-

dades. Procuram manter-se “conectados” e buscam ser aceitos em grupos de jovens com interesses semelhantes. Em princípio, não são fiéis a organizações, e a afeição a marcas constitui a forma preferida de expressar um comportamento coletivo, não dando importância aos tradicionais símbolos de *status* pessoal. Esses jovens são impulsivos, impacientes e, no mercado de trabalho, não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego, caso não se sintam valorizados ou confortáveis no ambiente corporativo.

Conforme observa Renato Trindade, presidente da Bridge Researchs, empresa paulista especializada no público jovem, “essa geração precisa que as coisas sejam muito bem explicadas. O que para a geração anterior poderia ser algo óbvio – a questão da hierarquia dentro de uma corporação ou regras de comportamento – para eles nem sempre o é”. Prossegue Trindade dizendo que “eles precisam que os limites sejam explicitados. Mas escutam a empresa e aceitam esses limites, desde que compreendam sua razão de ser”.

Quanto à geração *z*, dos nascidos a partir de 2005<sup>15</sup> e que em breve estará se juntando ao efetivo das nossas Forças Armadas, é esperado que seu comportamento no mercado de trabalho seja semelhante ao da geração *y*, com recrudescimento em alguns aspectos. Isso porque os jovens da geração *z* estão sendo mais influenciados ainda pelo avanço tecnológico. Assim, consideram tediosa a vida sem conectividade, são imediatistas, autodidatas, críticos, exigentes, dinâmicos, maduros e assertivos. Além disso, se acostumaram a viver virtualmente o que a realidade

13 Ryan, Rebecca. *Millenial Leaders*. Ed. Morgan-James, 2008.

14 Disponível em <http://idgnow.uol.com.br/carreira/2010/01/22/o-que-deseja-como-pensa-e-age-a-geracao-y/> (acessado em 23 de novembro de 2010).

15 Para a maioria dos estudiosos dos EUA, a geração *z* é formada pelos jovens nascidos a partir de 2001. Entretanto, alguns estudiosos brasileiros julgam que os aspectos que os moldaram sofreram um atraso de cerca de cinco anos para fazer efeito no nosso país.



não permite e, devido à rapidez das evoluções tecnológicas, estão condicionados a deixar de valorizar as coisas rapidamente, pela obsolescência. A facilidade de acesso à informação os tornou generalistas, e as redes sociais lhes impuseram certa dificuldade de interação social e baixa capacidade de expressão escrita, além de impaciência para ouvir.

Essa pequena digressão em torno das características dos jovens de hoje faz-se necessária para analisar a argumentação daqueles que defendem a caducidade dos preceitos da ética militar, os quais têm o foco no interesse coletivo, contrariamente ao foco individualista das gerações *y* e *z*. Para isso, vale lembrar que os especialistas reconhecem que, apesar de ansiosos, ambiciosos e individualistas, esses jovens aceitam os limites que lhes são impostos, desde que os compreendam, e são conservadores em seus hábitos sociais.

Portanto, não se trata de aversão aos valores aceitos e respeitados pelas gerações anteriores e listados no artigo 28 do Estatuto dos Militares, o que indica uma postura completamente diferente daquela adotada pela geração nascida logo após a Segunda Guerra Mundial, chamada de geração *baby boomer*<sup>16</sup>, a qual tem sido descrita como portadora de uma “onda de choque”. Os chamados *baby boomers*, estes sim, estão associados a um movimento de rejeição ou de redefinição dos valores tradicionais que, segundo eles, teriam levado o mundo a duas guerras mundiais e, conseqüentemente, a um período de escassez de recursos e de falta de conforto. Cabelos grandes, calças justas, minissaias, abolição do uso do *soutien*, uso de tênis como calçados sociais, e não apenas como equipamento para a prática

de esportes, culto ao amor livre e outras quebras de costumes fizeram dessa geração a responsável pelo surgimento de novos costumes e novos valores.

Assim, pode-se concluir que a tarefa dos líderes nos anos 60, quando os *baby boomers* chegaram ao mercado de trabalho e às Forças Armadas, foi mais árdua do que a dos líderes atuais. Diferentemente daquela época, os jovens de hoje não julgam que os valores cultivados pelas gerações anteriores estejam ultrapassados e devam ser substituídos, não buscam uma quebra de costumes ou uma mudança na ordem social e não pregam nenhuma revolução, seja ela política, social, econômica, cultural ou religiosa.

Dessa forma, o que se faz necessário modificar é a forma como os valores são transmitidos às novas gerações *y* e *z*, e não os valores. A prática do “faça o que digo, mas não o que faço”, comum na segunda metade do século passado, não funciona mais, pois as novas gerações não aceitam que algo deva ser feito de determinada maneira apenas porque os mais velhos assim o desejam ou ensinam. Os jovens aceitam os valores, mas é preciso que lhes seja explicada a razão pela qual são importantes que sejam cultuados. E, mais ainda, é preciso que os mais velhos pratiquem o comportamento que exigem dos jovens. Mais uma vez, devemos ressaltar o valor do exemplo.

Mesmo assim, atravessamos hoje um período que alguns estudiosos insistem em caracterizar por uma “crise de valores morais”, com o que não concordamos. Em nossa opinião, a crise que atravessamos é de exemplos; ou, melhor especificando, de liderança, o que não ocorreu nos anos 60. Naquela época, apesar da rebeldia dos jovens, o exemplo dos mais velhos era muito

16 A Geração *Baby Boomer* é conhecida assim devido à explosão demográfica após a Segunda Guerra Mundial. São pessoas nascidas entre 1950 e 1960 que passaram por forte transformação cultural, capitaneada pela ascensão da TV.

claro e virtuoso. Não se podia contestar a honestidade, o altruísmo, o preparo profissional ou o caráter, apenas para citar algumas características, dos líderes de então. E, com isso, ainda que rebeldes, os jovens tinham bons exemplos nos quais se espelhar. Contestavam alguns valores, mas percebiam que os mais velhos realmente acreditavam neles e os praticavam (ao menos, transmitiam essa percepção aos mais jovens).

Quanto aos líderes de hoje, são na verdade aqueles jovens que se rebelaram contra os valores cultivados nos anos 60 e seus filhos. Os pais dos jovens das gerações y e z são os filhos dos *baby boomers* que, talvez por terem sido criados sob disciplina rigorosa e perceberem que seus pais não eram tão autênticos e virtuosos quanto pareciam, não souberam transmitir aqueles valores e impor limites aos seus filhos, atendendo a todas as suas vontades e criando-os em um

mundo irreal, em que podiam fazer de tudo.

Dessa forma, quando esses jovens chegam ao mercado de trabalho ou às Forças Armadas, não admitem que suas vontades não sejam atendidas, que não possam fazer tudo o que queiram e que lhes seja exigido obedecer a regras que lhes impõem limites que nunca conheceram.

O problema não decorre da falta de valores ou de ética dos jovens. Decorre, isto sim, da falta de limites, o qual tem sua origem na falta de bons exemplos. Não cabe ao líder atender às vontades de nenhum subordinado; cabe, sim, atender às necessidades verdadeiras e justas da maioria de seus liderados. Não

cabe ao líder diferenciar seus liderados com base na simpatia ou na subserviência; cabe, ao contrário, premiar e valorizar os mais competentes profissionalmente, os dotados de coragem moral e os que ajam com ética. E, acima de tudo, cabe aos líderes servir de exemplo aos seus liderados e praticar os valores éticos militares.

Entretanto, voltando ao Estatuto dos Militares, é possível afirmar que todos os líderes, ou seria melhor chamá-los simplesmente de chefes, cumprem os preceitos

éticos listados no artigo 28, notadamente nos incisos III, V, VI, VII e XIV? Será que todos os chefes da atualidade tratam seus subordinados com respeito e educação, conforme preceituam os incisos III e XIV? Será que todos os chefes da atualidade são justos e imparciais no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos seus subordinados,

como preceitua o inciso V, negando a prática do apadrinhamento ou, como se diz na Marinha, da “cocha não adquirida pela competência”? Será que todos os chefes da atualidade zelam pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e também pelo dos subordinados, como preceitua o inciso VI, não buscando esconder seu despreparo com o uso abusivo do estilo autoritário de liderança? E o mais importante: Será que os chefes atuais estão empregando todas as suas energias em benefício do serviço, conforme estabelece o inciso VII, relegando seus interesses pessoais, inclusive os de carreira, para segundo plano?



A Rosa das Virtudes

Relembrando as características das novas gerações, os jovens de hoje não aceitam como verdadeiras e justas decisões ou ordens baseadas somente na vontade dos chefes. Também não aceitam limites somente porque o chefe lhes deseja impor. É preciso que as decisões, as ordens e os limites sejam explicitados e explicados, para que os jovens os compreendam e os aceitem. O convencimento, nos dias de hoje, deve ser a principal forma de obter a execução de tarefas pelos subordinados. O autoritarismo vem perdendo efetividade e, salvo nos casos em que haja risco à integridade física dos subordinados, a probabilidade de que o estilo de liderança autoritário seja eficaz é muito pequena.

E, para que o convencimento ocorra, é fundamental o *exemplo*. Se os chefes não-

cultuarem e praticarem os preceitos éticos estabelecidos no Estatuto dos Militares, de nada valerá ministrar aulas sobre ética para os subordinados, sejam eles oficiais, aspirantes, alunos do Colégio Naval, praças ou aprendizes-marinheiros.

No caso da Marinha do Brasil, temos outra excelente ferramenta que explicita os valores morais que devem nortear o comportamento dos nossos oficiais e praças, que é a Rosa das Virtudes, distribuída aos alunos das escolas de formação quando do seu ingresso. Mas, não basta distribuir a Rosa das Virtudes e exigir que os jovens cultivem os valores ali expressos. É preciso dar o exemplo de honra, lealdade, fidelidade, disciplina e de todos os demais valores ali expressos, os quais devem ser praticados de cima para baixo, do mais antigo para o mais moderno, para que seja obtido o

retorno desejado e fomentada a confiança dos subordinados nos seus chefes, condição *sine qua non* para o exercício da liderança.

Concluindo, o ensino teórico da ética é útil e deve ser realizado em todos os níveis da formação do militar. A fonte para isso é o EM, notadamente o artigo 28, e, no caso particular da Marinha, a Rosa das Virtudes. Porém de nada valerá esse esforço se não houver uma conscientização dos mais antigos, em todos os postos e graduações da carreira, sobre o impacto que seu exemplo causa nos subordinados. E para que esse impacto seja positivo e gere uma reação em cadeia capaz de manter vivos

### **A crise atual não é de ética, mas sim de liderança**

os valores da ética militar, é preciso que os mais antigos cultuem e pratiquem, verdadeira e honestamente, os valores da Rosa das

Virtudes e os preceitos estabelecidos no artigo 28 do EM, principalmente aqueles contidos nos incisos III, V, VI, VII e XIV.

Assim, a conclusão final a que se pode chegar é que a crise atual não é de ética, mas sim de liderança. E para reverter essa situação, o caminho é, mais do que ensinar, praticar os valores morais da ética militar e incrementar a realização de eventos que demonstrem a importância da liderança, como palestras, simpósios, estudos de caso, exibição comentada de filmes etc., com a participação de todos os servidores lotados nas Organizações Militares, desde o marinheiro mais moderno até o comandante, pois só com a participação deste os subordinados perceberão a importância do tema. O exemplo é tudo, inclusive na demonstração de que a ética e a liderança são fundamentais para a carreira militar.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<VALORES>; Comportamento; Ética; Exemplo; Honra; Liderança; Moral;