

# MORAL E ÉTICA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR\*

“Liderar não é dar ordens, é fazer com que seja seguido”  
Wirbs Smarzaro

“Quem quiser tornar-se grande, torne-se vosso servidor; quem quiser ser o primeiro, seja vosso servo. Pois o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida como resgate em favor de muitos.”

Mateus 20.27-28

RONEI **DANILO** DOS SANTOS VIVAS<sup>1</sup>  
Segundo-Sargento (ES)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
Referencial teórico  
    Liderança  
    Moral  
    Ética  
Metodologia  
Resultados e análise  
Considerações finais

## INTRODUÇÃO

O exercício da liderança é algo que acontece desde o advento da humanidade. Relatos históricos discorrem sobre a forma de condução dos grandes líderes militares em diversos períodos da história. Nos

momentos cruciais, suas decisões mudaram os rumos do “teatro de operações”, subjugaram reinos, navegaram por mares desconhecidos, conduziram potências ao sucesso e fizeram admiradores e inimigos.

Nesta lacônica ilustração, é notória a importância do ato de liderar para os

---

\* Artigo classificado em 1º lugar na categoria de praças e civis assemelhados pela coordenação do III Concurso de Artigos Técnicos e Acadêmicos e de Redação do Sistema de Ensino Naval e do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha.

<sup>1</sup> Militar de Marinha desde 1995. É formado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Atuou na instrução de Cursos da Universidade da Família. E-mail: dan\_vivas@hotmail.com.

militares; é uma atitude imprescindível para integrar os diferentes níveis hierárquicos ao longo da carreira. No exercício da liderança, os valores morais e éticos, intrínsecos a cada líder, estão latentes na maneira como conduzem seus liderados e norteiam suas decisões. Entretanto, de que forma esses conceitos foram inseridos em seu caráter? A partir da interação entre os mais variados grupos sociais ou do ingresso na carreira militar?

As ações decretadas pelo líder irão despertar as mais íntimas emoções em seus liderados, quer sejam positivas quer negativas. Contudo, é de suma relevância observar se tais ações são movidas por um apelo racional, ético e moral, de maneira que este possa exercer influência positiva sobre seus subordinados e, de maneira mais ampla, na sociedade em geral.

Nas atividades cotidianas, o líder precisa compreender que os conceitos de moral e ética não devem ser menosprezados no exercício da liderança, afinal, ainda que os meios tecnológicos mudem rapidamente, a natureza humana dificilmente mudará. Assim, eles deverão passar por um processo de desenvolvimento profissional contínuo, agregando ao seu código de valores pessoais maior confiança em si mesmo, ousadia, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, e tornando-se, portanto, líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e a confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito.

A realização da pesquisa visa analisar, em sentido amplo, a importância dos atributos morais e éticos no exercício da liderança pelos militares da Marinha do Brasil e observar, em sentido restrito, se tais princípios foram incorporados aos militares mediante a autoaplicação dos dispositivos normativos que regem a estrutura militar-naval ou se são atributos decorrentes de suas relações fora do organismo militar.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Liderança*

A elevada concorrência no mundo corporativo trouxe destaque ao conceito de liderança, sendo este abordado nos mais diversos segmentos da sociedade. Entretanto, elaborar uma definição absoluta sobre o tema nesta multidiversidade seria uma tarefa árdua e extremamente difícil, em virtude do dissenso existente entre os estudiosos do assunto, as transformações que as Organizações Militares têm passado e a forma como estas têm influenciado o relacionamento entre líder e liderado.

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (2004), liderar significa “influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização”. Neste contexto, liderança pode ser definida, de forma lacônica, como a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem veementemente na busca de objetivos comuns.

Para exercer influência, o líder deve compreender os efeitos do perigo, do medo, do esgotamento, da pressão e do *stress* nos seus liderados. Afinal, dele se espera que consiga equilibrar constantemente o árduo cumprimento da missão com a necessidade de cuidar e motivar os seus subordinados, colocando tanto a missão como os seus liderados antes do seu próprio bem-estar.

A Doutrina de Liderança da Marinha (2004) discorre ainda que o “processo de influência de um grupo é a essência da liderança e está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder”. Desta forma, a prática de princípios e valores, quer sejam formais quer informais, será imprescindível ao processo de educação militar. Os valores obtidos a partir dos re-

lacionamentos sociais do indivíduo antes de ingressar na vida militar são indispensáveis no reconhecimento de valores universais, tais como honra, verdade e honestidade. A transmissão desses valores é um dos grandes desafios daqueles que pretendem exercer a liderança de um grupo. Neste sentido, pode-se inferir que os atributos de um líder têm como componente comum a capacidade de influenciar seus seguidores. MAXWELL (2008, p. 92) descreve que:

“Um bom líder deve perseguir, manter, desenvolver e cultivar essas capacidades e, sobretudo, transmiti-las aos seus subordinados, formando, assim, novos líderes que, por sua vez, devem agir da mesma forma, na tentativa de alcançar um círculo vir-

tuoso. Quando um líder sabe aonde vai e as pessoas também sabem que ele conhece o destino, começa a se desenvolver entre eles uma relação sadia de confiança. Esse relacionamento crescerá conforme o líder demonstrar cada vez mais competência. Toda vez que um bom líder toma uma atitude correta a partir de motivações corretas, o relacionamento se fortalece e a equipe se torna ainda melhor.”

Analisados estes aspectos, percebe-se, então, a existência de dois elementos comuns ao ato de liderar: em primeiro lugar, a caracterização de que o exercício da liderança sempre estará vinculado a um fenômeno grupal, isto é, envolvendo duas ou mais pessoas; em segundo lugar, a notória influência exercida intencionalmente pelo líder sobre seus seguidores.

HOLLANDER (1978, p. 15) descreve que “o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, uma organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”.

No tocante às Organizações Militares, é cediço que os líderes alcançam os resultados esperados por meio das ações desenvolvidas por outras pessoas. O que diferencia uma Organização Militar de outra é a tripulação que a compõe e, principalmente, sua forma de gestão. Os líderes precisam decidir dentro de contextos variados, de circunstâncias hostis, sob uma carga enorme de

**Os líderes precisam  
decidir dentro de contextos  
variados, de circunstâncias  
hostis, sob uma carga de  
pressão e *stress***

pressão e *stress*. Para tanto, precisam usar ao máximo as informações que possuem a fim de minimizar possíveis erros.

A adoção de um código de conduta é essencial ao assessoramento decisório do líder, afinal suas atitudes produzirão efeitos que determinarão o desempenho das missões do seu grupo. É importante ressaltar que nesse processo ele terá que decidir corretamente sob condições de incerteza e de forte pressão, sendo necessário sobrepujar sua capacidade criativa para planejar soluções exequíveis e despojar muita força de vontade para executar os seus planos.

Nesse contexto, cabe comentar que, apesar de estarem atrelados a um mesmo dispositivo legal, os líderes militares pensam e agem de maneira diferente. Eles compreendem que têm um papel a desempenhar nas realizações de seus liderados e, ainda que não declarem em público, intimamente,

sabem que o seu sucesso pessoal é medido pelo desempenho de sua tropa. Se eles não acreditam nela, ela não acreditará em si mesma. E, se seus seguidores não acreditam em seu potencial, não têm como crescer. Segundo MAXWELL (2008, p. 95), “isso pode soar como um fardo pesado sobre a liderança, mas é assim mesmo que funciona. Se as pessoas não crescem, isso é reflexo da liderança”.

O líder deve ser capaz de analisar rapidamente as situações e de tomar, então, decisões sensatas e corretas. Os líderes indecisos provocam hesitação, perda de confiança e confusão entre os subordinados e, em situações de combate, podem causar baixas desnecessárias e o insucesso da própria missão.

### **Erros na tomada de decisão**

Segundo VIEIRA (2002, p. 52), “o pior erro na tomada de decisão é talvez a tentativa de resolver de imediato os problemas, sem considerar os efeitos ou consequências a longo prazo das soluções adotadas”. Essa decisão fará com que o líder seja impelido a realizar diversos ajustes para remediar a situação, o que dificultará o cumprimento de futuros projetos.

Outro erro mais corriqueiro está no fato de o líder, vez ou outra, deixar de consultar os seus pares ou subordinados, confiando excessivamente em sua própria experiência. Ao se encontrar numa situação como esta, o líder deverá avaliar suas experiências sob uma perspectiva real e aceitar que decisões discutidas previamente produzem, com frequência, resultados mais convenientes.

Há, ainda, situações em que os líderes tendem a basear suas decisões em ideias preconcebidas e, assim, chegam a interpretar os fatos no sentido de apoiarem ou justificarem suas ações. No intuito de al-

cançar a melhor decisão possível, os líderes devem estar aptos a ouvir opiniões e pontos de vista, favoráveis e contrários, com um espírito aberto e considerar imparcialmente todos os fatos disponíveis.

Uma outra situação, porém incomum, se dá quando o líder, não pretendendo decidir por si só, tenta passar a seus superiores ou delegar aos seus subordinados a decisão que lhe caberia tomar. As razões que envolvem tal atitude podem residir no fato de ele não se sentir preparado para assumir as consequências de uma má decisão ou de procurar omitir-se às responsabilidades se os resultados verificados forem desfavoráveis.

### **Moral**

Moral é uma palavra que tem origem no latim *mor*, *moris*, que vêm a significar “usos e costumes”.

Existem diversos conceitos na literatura contemporânea para a moral. SÁNCHEZ VASQUÉS (1969, p. 25) a traduz, de forma concisa, como “um conjunto de normas e regras destinadas a regular as relações dos indivíduos de uma comunidade social dada”. Sendo assim, a moral representa um conjunto de normas que regulamenta o agir específico ou concreto das pessoas. Para COMTE apud ROUX (1920, p. 254), “a moral consiste em fazer prevalecer os instintos simpáticos sobre os impulsos egoístas”. De uma forma mais restrita, PIAGET (1935, p. 9) trata o conceito de moral como “um sistema de regras em que a essência de toda moralidade consiste no respeito que o indivíduo sente por tais regras”.

CARVALHO (2010, p. 1) ressalta que, no campo da reflexão ética, existem

“algumas concepções da origem da moral, sendo a primeira delas originada em Deus, ou seja, a moral advém de algo sobre-humano. A

segunda refere-se como origem a natureza, segundo a qual nasce da própria conduta natural biológica, e a terceira dá como origem da moral, o próprio homem, que é dotado de essência eterna e imutável, que permanece e dura por meio das mudanças históricas e sociais.[...]"

Na verdade, essas três correntes se misturam e dão constituição ao conteúdo da moral. Ainda segundo CARVALHO (2010, p. 1), o que não se pode negar

“[...] é que a moral é uma espécie de freio da conduta das pessoas, que às vezes nem sabem o que é especificamente a moral, mas se sentem bem quando notam a sua presença em seus atos, como muito bem afirmou o escritor Ernest Hemingway: ‘Eu sei o que é moral apenas quando você se sente bem após fazê-lo, e o que é imoral quando se sente mal após fazê-lo’.”

Nesse contexto, moral pode ser definida como o conjunto de regras e procedimentos que uma sociedade elege como sendo vital para o convívio pacífico e harmônico entre seus membros. Não obstante, não é qualquer conduta que se torna uma regra moral. Os comportamentos que serão eleitos como regras morais dentro de uma determinada sociedade são aqueles que tenham um aditivo axiológico mais acentuado. Assim, pode-se dizer que qualquer sociedade tem suas próprias regras morais. A profissão militar também as tem. Seguindo esse raciocínio, pode-se inferir que a moral se reporta à conduta que, tendo em sua essência um atributo axiológico que destaque o bem comum como requisito necessário para a convivência harmônica de toda uma coletividade, deverá imprimir em seus integrantes o dever de acatá-las, mesmo que contrarie seus próprios interesses. A consciência moral se submete, pois, a uma

obrigação que ultrapassa os limites da própria vontade, contrariando, frequentemente, seus próprios interesses e paixões. A partir do momento que o homem não vive só e sim em sociedade, o bem coletivo passa a sobrepor o bem individual. Depreende-se, portanto, que a moral, muito embora não seja lei, serve de base para a elaboração desta e, neste sentido, no tocante à vida militar, pode-se perceber a presença do atributo moral no cumprimento único e exclusivo das leis.

### Deontologia militar

CUPERTINO *apud* VIEIRA (2002, p. 23) trata a deontologia militar como

“a ciência que trata da aplicação das regras gerais da moral no caso concreto da profissão das armas, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado, não porém ao nível das prescrições legais, mas sim das exigências da sua natureza de homem. Em síntese, a deontologia militar será a ciência dos deveres morais dos militares”.

No âmbito da deontologia militar, segundo CUPERTINO *apud* VIEIRA (2002, p. 23), “integram-se a ética militar, como o conjunto das questões filosóficas (aspecto crítico ou especulativo), e a moral militar, como o conjunto das regras de conduta (aspecto descritivo ou prático)”. Na prática, o que se percebe é que a designação de ética tem sido usada de forma generalizada para designar o conjunto dos valores que moldam a profissão militar. Não obstante, o militar, antes de ser profissional das armas, é um homem e um cidadão. Ainda segundo CUPERTINO *apud* VIEIRA (2002, p. 23):

“Os valores da profissão militar, como profissão a serviço da União, têm que ser consistentes com os valores morais, espirituais e sociais

que definem o caráter fundamental da Nação, tais como: a verdade, a justiça, a honestidade, a dignidade humana, a imparcialidade, a igualdade e responsabilidade pessoal. [...]"

Infere-se, portanto, que as Forças Armadas não podem deixar de refletir e de serem orientadas por estes valores.

O elo das Forças Armadas com a Nação é naturalmente observado “[...] pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida” (Estatuto dos Militares, 1980). Neste sentido, VIEIRA (2002, p. 23) ressalta que:

“Estes juramentos, assumidos sem reservas e com a consciência de sacrifício pessoal que eles implicam, são uma afirmação formal e pública do empenhamento em valores que distinguem os militares da comunidade nacional.”

O Estatuto dos Militares (1980) relata que o militar deve “zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar”. O que se percebe, por conseguinte, é que a aplicabilidade desses conceitos na liderança militar é algo imprescindível, uma vez que não há como liderar homens sem a existência de um conjunto de normas que regulem o comportamento humano.

### O sistema ético militar

Existem duas vertentes que compõem o sistema ético militar:

a) a primeira, oriunda dos deveres expressos na Carta Magna Brasileira, dos

valores da sociedade e dos princípios éticos resultantes destes valores;

b) a segunda, dependente dos hábitos de solidariedade ética resultantes dos intensos valores adquiridos nas missões e campanhas militares, sendo estes de suma relevância para as questões de vida e morte que os militares devem estar preparados para enfrentar.

Deste sistema ético surgirá, normalmente, o enunciado de quatro valores profissionais da ética militar:

a) a lealdade à Organização Militar, à Marinha do Brasil e ao País; b) o cumprimento do dever; c) a integridade; e d) a dedicação ao serviço.

A Marinha do Brasil não possui um código deontológico específico sob a forma de documento escrito. Os

princípios e normas deontológicos militares encontram-se expressos, de forma dispersa, nos seguintes instrumentos:

- a) Constituição Federal (1988) – nomeadamente no Art. 142;
- b) Lei das Forças Armadas (1999);
- c) Estatuto dos Militares (1980);
- d) Regulamento Disciplinar para a Marinha;
- e) Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas;
- f) Convenções de Genebra e de Haia; e
- g) outros dispositivos legais que regem a condição militar.

### Ética

A disciplina e a hierarquia, conforme preconizado na Constituição Federal brasileira (1988), continuam sendo os fundamentos e princípios essenciais à

**Não há como liderar  
homens sem a existência  
de um conjunto de  
normas que regulem o  
comportamento humano**

vida militar. Contudo, anexo a estes dois preceitos surge um terceiro, que passou a ser considerado o terceiro pilar da vida militar: a ética.

A palavra ética tem origem grega, com duas etimologias possíveis. A primeira é a palavra grega *éthos*, com *e* curto, que pode ser traduzida por costume; a segunda também se escreve *éthos*, porém com *e* longo, que significa propriedade do caráter. A primeira é a que serve de base para a tradução latina de moral, enquanto a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que se dá à palavra ética.

A Doutrina de Liderança da Marinha (2004) trata a ética militar naval como “o conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar da Marinha [...]”.

Ainda, segundo a Doutrina:

“Ela é um atributo que induz ao atendimento das regras de conduta compatíveis com o comportamento militar naval desejado e dela fazem parte, entre outros, o valor e a ética militar (Estatuto dos Militares, Art. 27 e 28), o código de honra expresso na “Rosa das Virtudes” e os dizeres do juramento à Bandeira.”

Embora exista um vasto conteúdo filosófico acerca dos atributos éticos, ainda hoje não é possível definir precisamente o domínio do comportamento ético numa Organização Militar. E se os comportamentos extremos são fáceis de classificar como morais ou imorais, existe entre eles uma área cinzenta em que tal classificação é particularmente difícil.

AYRES e CLEMENT *apud* VIEIRA (2002, p. 26) propuseram a seguinte aproximação:

“A ética, num contexto organizacional, compreende um quadro de padrões de comportamento,

expresso em normas, princípios, orientações de procedimento ou regras de comportamento, definindo o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado). Fundamentados num sistema de valores e princípios morais, estes padrões são comumente compreendidos e geralmente aceitos pelos membros do grupo como linhas de orientação legítimas e adequadas para dirigir a conduta pessoal e profissional num quadro organizacional. Sujeitos a diferentes graus de ratificação, os padrões de comportamento ético permitem que os grupos funcionem mais eficientemente e orientam o processo de tomada de decisão. Os padrões éticos numa organização são aceitos porque são considerados legítimos e praticáveis e são, conseqüentemente, interiorizados como tendo autoridade útil sobre o comportamento (neste particular, a consciência e a culpa reforçam internamente a adesão) ou porque são reforçados pela ameaça ou uso de punições e de outras sanções externas. Qualquer violação destes padrões constitui comportamento antiético.”

Com base nesta colocação conceitual, verifica-se o surgimento de dois conjuntos de fatores que influenciam a formação da ética organizacional: o primeiro é o amplo quadro de valores e princípios morais, oriundos da sociedade contemporânea e de suas necessidades, valores, crenças e normas; o segundo integra as influências que são inerentes às funções de uma Organização Militar.

### **A responsabilidade ética do líder**

É comum esperar que o líder tenha um comportamento moral. Entretanto, a respon-

sabilidade ética deste reside em sua capacidade de influenciar seus liderados. Na influência interpessoal, um importante aspecto das comunicações persuasivas é a credibilidade do comunicador, o que requer do líder uma reconhecida integridade pessoal e que as suas palavras e ações sejam coerentes.

VIEIRA (2002, p. 26) afirma que “o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constituem a chave da dimensão da liderança militar, dado que aos oficiais das Forças Armadas são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar o sacrifício da vida”.

Neste sentido, compete aos líderes militares manterem os padrões éticos de sua profissão, cuidando não apenas de sua própria conduta, mas também da conduta dos seus liderados. Existe uma máxima na comunidade marinha que diz que “os subordinados seguem a voga do comandante”. Em outras palavras, os liderados seguem o comportamento e os padrões do líder. Assim, é imprescindível que os líderes militares decidam em conformidade com padrões éticos perfeitamente definidos, uma vez que a ética militar é parte integrante da natureza corporativa da profissão e constitui o foco central das suas atividades. O ponto de partida da ética da profissão militar é o seu imperativo funcional, isto é, a prestação de serviço ao Estado com risco da própria vida. Para que essa prestação seja eficaz, a instituição militar tem que ser organizada hierarquicamente.

HUNTINGTON *apud* VIEIRA (2002, p. 27) salienta que

“cada nível deve ser capaz de comandar a obediência instantânea e leal dos níveis subordinados (...). Consequentemente, a lealdade e a obediência tornam-se as mais importantes virtudes militares. Quando o militar recebe uma ordem legal

de um superior autorizado (...) ele obedece instantaneamente [...]”

O Estatuto dos Militares (1980) prescreve que o militar deve cumprir seu dever “e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida”, além de “cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes”. O que se observa é que, no cumprimento dessas ordenanças, existe uma linha tênue entre a ordem dada e o seu cumprimento, o que certamente implicará conflitos de valores.

Na estrutura militar é compulsório, e em determinadas circunstâncias torna-se indispensável, um elevado grau de obediência de seus militares. Todavia, existem obrigações morais “universais” determinantes da ação humana na sociedade que o líder deverá observar. Entre estas obrigações, estão a preservação da vida e o respeito aos direitos dos outros. Os eventuais conflitos entre obrigações morais externas e as necessidades das Organizações Militares requerem uma liderança esclarecida e eficiente, comprometida individual e profissionalmente.

### **O poder de influência do líder**

O comportamento dos liderados decorre, não muito raramente, da maneira de conduzir de seus líderes. O líder militar deve, portanto, servir de modelo, pois é ele quem determinará o padrão a ser seguido pela tropa.

Os liderados, ao olharem para seu líder, esperarão dele a decisão mais confiável, a resposta mais sensata e, observando e analisando seus atos, aprenderão novos comportamentos. Esse “modelo” lhes permitirá concluir sobre o comportamento mais adequado em determinadas circunstâncias.

Na esfera militar, os líderes, normalmente, controlam e são responsáveis pela aplicação de recompensas e punições visando influenciar os comportamentos. A não

punição de um comportamento contrário à ética pode transmitir uma mensagem equivocada acerca daquilo que é aceitável numa Organização Militar, principalmente se o comportamento não ético partir de um líder. Contudo, ao tomar a decisão, o líder deve levar em consideração a influência que fatores externos possam estar exercendo sobre seus séquitos. O *stress*, tanto organizacional como individual, pode afetar negativamente o comportamento moral. Em circunstâncias de elevada tensão, a tropa poderá ser levada a correr riscos excessivos ou a violar seus próprios padrões éticos e valores.

## METODOLOGIA

Na tentativa de valorizar o tema proposto, o presente trabalho efetuou um levantamento de dados, com consentimento livre e espontâneo dos entrevistados, em duas Organizações Militares da Marinha do Brasil, escolhidas propositadamente em virtude da importância que ambas exercem na estrutura militar-naval, sendo a primeira um Órgão de Direção Geral e a segunda uma Diretoria Especializada.

Assim, considerando as especificidades do tema, foi realizada pesquisa empírico-descritiva de cunho bibliográfico e documental. Segundo GIL *apud* BEUREN (2006, p. 81), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para DEMO (2000, p. 21), a pesquisa empírica é aquela dedicada ao tratamento da “face empírica e fatural da realidade”. Ainda segundo DEMO (1994, p. 37), a valorização desse tipo de pesquisa é dada pela “possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto parti-

nente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática”. GIL *apud* BEUREN (2006, p. 87) explica que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”. GIL *apud* BEUREN (2006, p. 89) destaca, ainda, que “a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Portanto, para atender à demanda metodológica foram consultadas fontes secundárias, como fontes bibliográficas, publicações especializadas, sítios eletrônicos da internet, periódicos que encerram discussões sobre o assunto, manuais e questionário para utilização na pesquisa quantitativa.

O método utilizado foi o indutivo, que, de acordo com LAKATOS e MARCONI (1991, p. 47), trata-se de “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”. GIL (1994, p. 207) considera “o conhecimento como baseado na experiência; a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e é elaborada a partir de constatações particulares”.

## RESULTADOS E ANÁLISE

O exame documental foi realizado a partir da análise da pesquisa qualitativa a seguir, realizada no mês de julho de 2012, com 30 oficiais e 70 praças. Constam os dados analisados e suas considerações:

Considere, de forma resumida, os seguintes conceitos:

**Moral** – Conjunto de valores, normas e noções daquilo que é certo ou errado, permitido ou não, dentro de uma sociedade.

**Ética** – Reflexão acerca da influência que o código moral estabelecido exerce sobre a nossa subjetividade; como lidamos com essas prescrições de condutas; se aceitamos de forma integral ou não esses valores.

– Com base nos conceitos acima, você acha que a carreira militar modificou o seu código de valores e a sua maneira de agir sob os mais variados aspectos da sua vida particular?

OFICIAIS	%	PRAÇAS	%
SIM	52	SIM	68
NÃO	48	NÃO	32

Tabela 1

Ainda que constatado um leve dissenso, é notório que os indivíduos, ainda que orientados por um código de conduta desenvolvido a partir de relacionamentos civis, permitiram que os seus valores fossem influenciados pela rotina e pelos regulamentos e dispositivos legais inerentes à atividade militar.

– Os valores incorporados ao seu caráter decorrentes das experiências e dos relacionamentos em sociedade influenciam sua liderança militar?

OFICIAIS	%	PRAÇAS	%
SIM	60	SIM	75
NÃO	40	NÃO	25

Tabela 2

Corroborando com a sentença anterior, os valores intrínsecos aos militares, mesmo tendo sofrido alterações depois do ingresso

na vida militar, e os princípios decorrentes de experiências anteriores à vida na caserna continuam sendo a base que norteia o exercício da liderança militar.

– Há possibilidade de se exercer uma boa liderança militar sem levar em consideração a ética e a moral em suas decisões?

OFICIAIS	%	PRAÇAS	%
SIM	00	SIM	14
NÃO	100	NÃO	86

Tabela 3

Observa-se um consenso entre a oficialidade na análise deste item. Todavia, entre os praças, há certa desconfiança. Possivelmente, esta avaliação tem se dado à ocorrência de casos isolados de líderes que cobram maior postura ética de seus liderados, porém no momento decisório demonstram atitudes opostas em relação às suas cobranças.

– Você considera que fatores externos (problemas familiares e financeiros, ameaças, risco iminente etc.) podem influenciar sua liderança militar?

OFICIAIS	%	PRAÇAS	%
SIM	56	SIM	60
NÃO	44	NÃO	40

Tabela 4

Na análise deste quesito, percebe-se certo equilíbrio. Os problemas externos exercem considerável influência na liderança militar; não obstante, fatores como o dever militar e a pronta obediência às ordens e aos regulamentos – elementos decorrentes da disciplina e da hierarquia – certamente interferem na tomada de decisão militar, colocando-os acima das situações adversas.

– Em sua opinião, a sociedade tem os militares das Forças Armadas como referência e exemplo de honestidade e incorruptibilidade?

OFICIAIS	%
SIM	92
NÃO	08

PRAÇAS	%
SIM	65
NÃO	35

Tabela 5

As ações nas áreas de fronteira, no combate ao crime organizado, na invasão de favelas e no apoio às missões de paz levaram as Forças Armadas a um lugar de destaque na mídia e na sociedade. Em pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, as Forças Armadas figuraram no patamar mais alto como a instituição mais confiável, com 72% de aprovação. No que se refere à avaliação, é notório que os oficiais avaliam o militar como padrão de referência para a sociedade. Todavia, os praças, mesmo com opiniões díspares, corroboram com a avaliação dos oficiais. Possivelmente, essa divergência se dá em função do anúncio pela mídia de casos de corrupção envolvendo autoridades da esfera pública federal e das Forças Auxiliares e de outras autoridades que, investidas de poderes para fazer valer a justiça, a honra e a verdade, entre outros valores, não o fazem por motivos escusos à compreensão da sociedade.

– Você considera que a liderança militar tem sido exercida de forma mais democrática (participativa) ou autocrática (em que apenas a decisão do líder é o que importa)?

OFICIAIS	%
SIM	36
NÃO	64

PRAÇAS	%
SIM	48
NÃO	52

Tabela 6

Autocrática por essência, em função dos pilares que a sustentam – hierarquia e disciplina –, a liderança militar está passando por um processo de transformação. Percebe-se que, ainda que as ordens e orientações sejam transmitidas aos liderados de forma impositiva, os seguidores têm participado do processo decisório dos líderes, assessorando-os com os subsídios necessários para que as decisões tomadas sejam claras, precisas, coerentes e de acordo com o conjunto de valores que os militares são orientados a seguir.

– Ao exercitar sua liderança, qual o fator mais relevante para nortear suas decisões? Marque apenas uma alternativa.

OFICIAIS	%
Seu ponto de vista	00
Interesses do grupo	16
Interesses da MB	80
Interesses do País	04

PRAÇAS	%
Seu ponto de vista	07
Interesses do grupo	47
Interesses da MB	28
Interesses do País	18

Tabela 7

As disparidades observadas entre os pontos de vista dos oficiais e dos praças estão intrinsecamente relacionadas à área de responsabilidade de cada uma dessas classes. Enquanto a oficialidade coloca os interesses da Marinha acima das aspirações do grupo, antagonicamente, os praças supervalorizam os interesses de seus pares em detrimento dos interesses da própria instituição e do País. Possivelmente, tal desigualdade se dá em virtude da esfera decisória desses militares. Os oficiais, por exercerem cargos de chefia e de direção e serem os responsáveis pelo comando das Organizações Militares, participam de reuniões, grupos de trabalho e intercâmbios em que, em muitas situações, as decisões tomadas sempre terão como diretrizes salvaguardar os interesses da Marinha e do Brasil. Já os praças, incumbidos de cuidar das tarefas de execução e supervisão, são condutores de grupos. Devido à proximidade com os elementos de execução, normalmente há o estreitamento dos laços de amizade, gerando, por conseguinte, uma relação mútua de confiança e respeito, o que pode justificar o posicionamento dos praças.

– Dos aspectos abaixo, qual exerce maior influência no exercício de sua liderança militar?

OFICIAIS	%
Hierarquia e disciplina	16
Cumprimento do dever	24
Valores morais e éticos	52
Outros (Especifique)	08

PRAÇAS	%
Hierarquia e disciplina	20
Cumprimento do dever	20
Valores morais e éticos	60
Outros (Especifique)	00

Tabela 8

Constata-se que os valores éticos e morais são os atributos norteadores dos militares. Ainda que os padrões introduzidos durante a carreira militar tenham con-

siderável influência no exercício da liderança, os princípios inerentes a cada pessoa se sobrepõem sobre os demais. Nesse contexto, o líder, ao receber a ordem de um superior hierárquico, com base em seu código de valores, avaliará se aquela ordem poderá ser cumprida ou não.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética é um atributo presente em qualquer atividade humana e, por essa razão, é um elemento vital na produção da realidade social. O militar deverá ter uma direção ética, uma espécie de “consciência moral”, que terá a função, única e exclusiva, de avaliar e julgar constantemente as suas ações, de forma a caracterizá-las como boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

Nesse sentido, os líderes estão intimamente ligados a um código de conduta que norteiam suas decisões. Apesar de a liderança militar ser exercida essencialmente de forma autocrática, os liderados têm olhado para seus líderes com uma visão avaliativa

e minuciosa, provocando um maior grau de reflexão decisória e de postura coerente por parte daqueles.

Assim, apesar de não estar comprovado cientificamente que a liderança militar só pode ser exercida de maneira eficaz por intermédio da aplicação de princípios morais e éticos, para boa parte da tropa e da sociedade em geral, tais valores são os alicerces que fundamentam a estrutura militar e que direcionam os homens da caserna para o desenvolvimento de ações

corretas, coerentes e alinhadas com os objetivos das instituições.

A sociedade espera – e exige – do verdadeiro militar que ele seja o espelho da cidadania e o reflexo da incorruptibilidade, da segurança, da justiça e da coragem. Para este, ser militar é mais que exercer um cargo público, é a vocação nata para o cumprimento do improvável, a superação das situações adversas; é o sacrifício pessoal em prol da coletividade, do cumprimento do dever e da soberania da nação.

#### 📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<VALORES>; Liderança; Moral, Ética; Comando; Princípios militares;

### REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informações e documentos: citações em documentos: apresentações. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informações e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, ago. 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. “Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais”. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm)>. Acesso em: 12 jul. 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2012.
- BRASIL. Lei complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm)>. Acesso em: 12 jul. 1999.
- CARVALHO, Luciano Limirio de. “A moral, o direito, a ética e a moralidade administrativa.” Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Pós-Graduando em Direito Civil e Direito Processual Civil, é advogado e professor das disciplinas Direito e Legislação Trabalhista, Comercial e Tributário na Fucamp (Fundação Carmelitana Mário Palmério), de Monte Carmelo-MG. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/wpcontent/uploads/2010/10/9-A-moral-o-direito-a-%C3%A9tica-e-a-Luciano.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2012.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994. Pg. 207.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001. Pg. 47.
- MARINHA DO BRASIL. Doutrina de Liderança da Marinha. Rio de Janeiro. 2004.

- MAXWELL, John Calvin. *O Livro de Ouro da Liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MOORE, George Edward. *Princípios Éticos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975. Pg. 4.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. Pesquisa FGV – Ministério Público é uma das três instituições mais confiáveis. Disponível em: <<http://www.mp.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=2208&tit=PESQUISA-FGVMinisterio-Publico-e-uma-das-tres-instituicoes-mais-confiaveis>>. Acesso em: 28 mai. 2012.
- PIAGET, Jean. *El juicio moral em el niño*. Madrid: Beltran, 1935. pg. 9-11.
- ROUX, Adrien. *La pensée d'Auguste Comte*. Paris: Chiroes, 1920. pg. 254.
- SÁNCHEZ VASQUÉS, Adolfo. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1969. pg. 25.
- UNIVERSO ONLINE. Trabalho em equipe: o líder, segundo Peter Drucker. Jul. 2012. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2008/09/24/trabalho-em-equipe-o-lidersegundo-peter-drucker/>>. Acesso em: 09 jul. 2012.
- VIEIRA BELCHIOR. Manual de Liderança Militar. 2002. Disponível em: <<https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/>>. Acesso em: 08 Jul. 2012.