

A influência da mídia e do “politicamente correto” na tomada de decisão do chefe militar e seus reflexos para a liderança

*Fábio Roberto Santos Alcântara**

Introdução

O processo de tomada de decisão é uma metodologia que todo chefe deve percorrer para chegar a uma conclusão isenta e imparcial. O chefe deve decidir sempre em prol da instituição, colocando à parte interesses pessoais e de terceiros, pois, de outra forma, estaria cometendo injustiça e prejudicando a corporação que representa.

Dentro das Forças Armadas, particularmente dentro da instituição Exército Brasileiro, esse processo é de grande relevância, pois sua principal “ferramenta de trabalho” são os recursos humanos. No combate, o primordial é o homem, ele opera os equipamentos destinados à guerra, além de liderar e/ou apoiar os demais à sua volta.

Na atualidade, há um grande volume de informações circulando pelos diversos meios de comunicação, devido principalmente à grande evolução tecnológica e à popularização das últimas décadas. O chefe militar atua e interage com esse grande volume de informações, cabendo a ele administrá-lo, em prol do cumprimento de sua missão, sem se deixar manipular por opiniões e interesses.

A missão do soldado de defender a Pátria, se preciso, com o sacrifício da própria vida, não se constitui em uma tarefa de fácil execução, sendo necessário para isso homens de fibra e de elevado valor moral. Na formação, esse homem passa por um processo de transformação, ensinando-o a importância e a necessidade da obediência às regras e às normas da instituição, inculcando nesse indivíduo valores de cidadão e de soldado, tornando-o capaz de sacrificar-se em prol do grupo a que pertence.

A imposição dessa ordem ao homem comum, em seu estado natural, egocêntrico, exige a incorporação de valores como a hierarquia e a disciplina, que são os pilares que sustentam as Forças Armadas. Com eles, esses indivíduos aprendem que estão subordinados a uma autoridade, devendo cumprir suas ordens, seja de maneira voluntária ou compulsória, até que ele desenvolva a necessária disciplina consciente, aceitando espontaneamente enquadrar-se nesse sistema.

A integridade do chefe militar e o seu senso de justiça são fatores essenciais nessa estrutura hierarquizada, na busca de uma disciplina consciente, por parte do

* Maj Inf (AMAN/01, EsAO/10). Atualmente, é aluno da ECEME.

subordinado, pois é o seu exemplo que irá respaldá-lo moralmente.

Nesse quadro complexo, uma decisão injusta ou parcial, que busque atender a interesses particulares, sem o embasamento institucional e legal, seja por causa da má avaliação das informações à disposição, seja por falha de caráter do chefe, pode vir a comprometer os pilares da organização, comprometendo assim a própria instituição.

Este artigo procurará demonstrar a importância de o chefe manter-se imparcial, isento de suas paixões e de opiniões alheias no momento de sua tomada de decisão. Tudo isso, visando permitir a ele o exercício de sua liderança da maneira mais eficiente possível, podendo obter o máximo de seu pessoal e de sua organização militar.

A dinâmica da Era Informacional

Conceição e Junqueira (2012) lembram que a palavra comunicação é oriunda do latim *communicare*, significando partilhar, dividir, tornar comum, associar. Ainda destacam que, quanto menor for a estrutura hierárquica da organização, maior será a tendência para que a comunicação seja eficiente e eficaz, diminuindo-se as possibilidades de distorção das mensagens.

A comunicação deve ser capaz de persuadir, motivar, mudar comportamentos e atitudes, direcionando o seu público-alvo para o objetivo estabelecido pela organização. A mensagem deve fazer sentido para o destinatário, pois, caso ele não consiga compreendê-la, dificilmente será motivado, convencido e/ou persuadido.

Segundo Torquato (1986), o ciclo de vida de uma empresa está atrelado ao seu sistema de comunicação. O autor assevera que a empresa se organiza, se desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela mantém, ou seja, sem comunicação não há empresa. (TORQUATO, 1986 *apud* CONCEIÇÃO; JUNQUEIRA, 2012)

O mundo contemporâneo caracteriza-se por uma grande capacidade de conexão entre as pessoas. A informação dá a volta ao mundo em instantes, podendo qualquer fato ocorrido no Brasil ser de conhecimento global em questão de minutos.

Segundo Santos (2018), a globalização consiste em um processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações, nos âmbitos econômico, social, cultural e político. Esse processo possibilita o compartilhamento de características e a influência entre sociedades de culturas diferentes, ocasionando a criação de uma Aldeia Global, onde tudo está interligado.

De maneira concomitante com os meios de comunicação, também ocorreu um expressivo desenvolvimento tecnológico dos meios de transporte. Esse desenvolvimento permitiu um “encurtamento das distâncias”, com a redução do tempo das viagens, contribuindo para a consolidação do processo de globalização.

A informação, nesse ambiente tecnológico, flui de maneira muito mais veloz, ignorando alguns filtros que deveriam ou poderiam existir, permitindo que ela tenha um alcance muito maior.

O acesso a um elevado volume de dados faz com que as pessoas tenham a falsa sensação de conhecimento, porém ocorre justamente

o contrário. Ao serem expostas a essa grande quantidade de dados, as pessoas perdem a capacidade de criticá-los e analisá-los, tornando-se facilmente vítimas de manipulação.

Em plena hegemonia audiovisual, o cidadão do século 21 encontra-se imerso em um mundo repleto de apelos eletrônicos, sons, imagens, símbolos e signos, cuja influência muitas vezes passa despercebida e cujos efeitos ainda são desconhecidos pela maioria. As crianças e adolescentes, cujo nascimento data da década de 90, já vieram ao mundo sob o estigma da comunicação, sob o domínio do império das mídias. (NOVAES, 2005)

Segundo Dobelli (2014), para melhorar o raciocínio lógico e a tomada de decisões, faz-se necessário o contato com textos longos, de livros, principalmente. Afirma ser contra notícias superficiais, como as encontradas na maioria dos jornais. Além de passarem uma noção equivocada da realidade, essas notícias fazem acreditar ter o conhecimento do mundo, o que não ocorre.

Uma das maneiras de controlar a grande massa é dividi-la. Empregando a máxima do “dividir para conquistar”, pois, ao colocar um lado contra o outro, quem está no poder controla a ambos, minando os valores da sociedade e dos diversos grupos. Com isso, a sociedade deixa de articular-se como tal, por estar preocupada em combater a outra parte, ficando os valores humanos e sociais relegados a segundo plano. Dessa forma, há uma redução na capacidade de diálogo, chegando à beira do caos e do enfrentamento.

Eis a tática romana quando se tenta conquistar um vasto território: *Divide et*

Impera, isto é, *Dividir e Conquistar*. E, em termos políticos e culturais, esta é a mesma ação da esquerda, quando quer ter o poder. Dividir a sociedade em classes, ou até mesmo esvaziar o conceito de classe para todo e qualquer grupo se denominar uma “classe”, seja pela preferência sexual, filosófica, etnia etc. (REBELLO, 2015)

Com isso, o acesso a esse volume de informações, sem filtros, sem controle e sem responsabilidade, dá margem à manipulação das massas. A partir do momento em que qualquer um pode postar o que bem entende, expõem-se as pessoas a uma quantidade de informações que podem ser controladas ou manipuladas.

A desestruturação e a divisão da sociedade têm como fim torná-la mais vulnerável à manipulação. Sem a sua célula *mater*, que é a família, as pessoas tornam-se mais vulneráveis às ações de quem domina o discurso, através das diversas mídias existentes.

Segundo Boog (2013), as organizações vêm atravessando um processo de adaptação, fruto da mudança dos valores das novas gerações, comprometendo as formas de liderar, de comunicar e de motivar.

Ainda segundo Boog (2013), os *baby-boomers* constituem a geração dos nascidos entre 1945 e 1961. Essa geração ocupa cargos de topo na hierarquia ou são profissionais seniores. Já os nascidos entre 1962 e 1977 constituem a Geração X e ocupam cargos intermediários na hierarquia ou são profissionais plenos. A geração Y é constituída pelos nascidos a partir de 1978, que ocupam cargos iniciais na hierarquia ou são profissionais seniores; em TI podem ocupar cargos de direção.

As pessoas da geração Y, já em 2009, eram mais de 50% no ambiente de trabalho, sendo caracterizadas por prioridades, valores e comportamentos que contrastam com os das gerações anteriores. Os níveis de direção e liderança são ocupados por profissionais das gerações *baby-boomers* e da geração X, que acreditam que seus paradigmas de sucesso são os únicos corretos. No entanto, a geração Y tem outros referenciais, também considerando-se certos, sendo instalado um conflito de difícil solução e com consequências para a organização.

Estagiários, jovens de alto potencial, selecionados nas melhores escolas, ficam poucos meses nas organizações. As direções criam expectativas de que este grupo possa renovar as práticas de negócios, mas eles vão embora. Por que isto acontece? Entre as causas estão os conflitos com a cultura organizacional, com a falta de coerência entre o discurso e a prática, pela frustração das expectativas de uma carreira rápida, com as políticas de RH ou ainda com os estilos de liderança dominantes.

Este é o choque de gerações, que, sendo bem administrado, resulta num valioso reforço para a sustentabilidade das organizações.

Se cada geração focar sua contribuição exclusiva aos processos de desenvolvimento, haverá uma boa saída para o conflito existente, ao reconhecer e respeitar o papel exclusivo que cada geração tem no processo de tornar perene o sucesso organizacional. Este é o novo desafio. (BOOG, 2013)

Essa questão do choque das gerações, que sofrem e sofreram a influência de diferentes meios, tem-se caracterizado como um verdadeiro desafio a diversas empresas e instituições, incluído aí o Exército Brasileiro.

Tem-se verificado uma “evasão” de jovens que se formam em escolas militares, mas que, em poucos anos, acabam prestando concursos e abandonando a Força, pelos motivos citados acima.

As mídias sociais, como o Facebook e o Whatsapp, são personagens chave nesse processo de globalização e de polarização. Através desses meios, as informações fluem, em escala mundial, de maneira intensa, sem haver qualquer tipo de controle ou comprovação da veracidade das informações.

Cunha (2016) ainda afirma que uma grande quantidade de informações falsas tem circulado nas redes sociais, como os grupos do aplicativo Whatsapp dos modernos aparelhos de celular. As pessoas têm replicado mensagens sem se questionarem sobre a fonte daquela informação, considerando somente a credibilidade da pessoa que a enviou ou o formato em que a mensagem foi transmitida. Esse fenômeno vem ocorrendo com bastante frequência, o que, além de empobrecer o debate público, permite a manipulação de pessoas e de alguns grupos, prejudicando a busca pela verdade e o encaminhamento para uma sociedade mais justa.

Segundo De Mattei (2008), o grande debate dos tempos atuais é de natureza cultural, moral e religiosa, colocando em segundo plano o debate político e econômico, sendo um conflito entre duas visões de mundo: a visão daqueles que acreditam que há princípios e valores imutáveis, inculcados por Deus na natureza humana; e a visão daqueles que sustentam que não existe coisa alguma que seja estável e permanente, mas que todas as coisas são relativas ao tempo, aos lugares e às circunstâncias.

As *fakenews* dizem respeito justamente a essa manipulação das diversas mídias sociais transmitindo notícias falsas. O Brasil e grande parte do mundo estão em busca de restringir o uso desse tipo de informação falsa, procurando identificar e sancionar os responsáveis. A grande peculiaridade no caso é que, depois de divulgada uma falsa notícia, dificilmente uma correção dessa informação alcançará a todos que tiveram contato com o que foi veiculado inicialmente.

Ainda segundo Cunha (2016), as pessoas acreditam em boatos, mesmo aqueles mais absurdos, pela necessidade que o ser humano tem de dar movimento a um rumor, conforme afirmam os psicólogos norte-americanos Allport e Postman. Motivações diversas atuam nesse sentido, tais como o desejo obstinado de se acreditar em algo, medos, esperanças, curiosidades, inseguranças, tensões, ideologias, crenças e preconceitos, todos fatores complexos de serem entendidos e analisados, tornando a solução do problema de manipulação através das mídias sociais ainda mais complexa.

Cunha (2016) afirma também que a propagação do boato somente ocorre se houver uma ambiguidade ou a importância ou a relevância de um fato atingir o público-alvo buscado, propiciando condições favoráveis para a multiplicação da notícia.

A relativização da ética

Segundo Sabbi e Crocoli (2011), a ética parte do fato de que existe uma moral, ou de que os homens realizam ações de acordo com normas e princípios pessoais e de acordo com as relações sociais estabele-

cidas. A ética nada mais é do que a reflexão sobre a moral, ou seja, a preocupação não é mais pelo como se deve proceder nesta ou naquela situação, mas pelo como se chegou a definir determinada ação moral como boa ou como não (boa).

A relativização da ética refere-se justamente à fragilização da capacidade de julgamento sobre o que é bom ou mau, através da distorção dos preceitos e valores que deveriam reger as relações sociais, buscando-se o bem comum e a preservação da moral e dos bons costumes.

Essa relativização ocorre na mídia quando se verifica o desvio da finalidade para a qual foi criada, principalmente a oficial, que deveria ser manter o cidadão bem informado. Fonseca (2011) destaca a importância da mídia, como “prestadora de serviços”, ao participar da esfera pública como entidade de “comunicação social”, tendo função imprescindível nas democracias de informar sobre os acontecimentos, levando às pessoas uma gama de dados que, sem esse serviço, não teriam condições de conhecer. Mais importante, os órgãos da mídia fariam a fiscalização do Estado, exercendo assim a forma mais bem-acabada de “controle social”: em relação ao dinheiro público, às ações públicas, numa palavra, aos negócios públicos.

Contudo, ainda conforme Fonseca (2011), cabe destacar que esses órgãos da mídia — emissoras de TV, rádios, jornais, revistas, portais — atuantes na esfera pública são, em larga medida, empresas privadas, que, como tais, objetivam o lucro e agem segundo a lógica e os interesses privados dos grupos que representam.

Considerando esses aspectos abordados e as características da notícia, como o ineditismo e o impacto que deve causar, tudo leva o profissional da mídia a buscar fatos intrigantes para ganhar audiência. Esses fatos intrigantes, dependendo de sua abordagem, podem dar margem a interpretações equivocadas, quer por falta de conhecimento do receptor, quer por pura manipulação dos profissionais da mídia. Essas características acabam por comprometer o papel de “prestadora de serviços” da mídia, uma vez que não se pode assegurar a imparcialidade do jornalista.

Há sempre mais de uma maneira de abordar e expor um fato, sendo essa percepção influenciada por diversos fatores, sejam eles de natureza física, ideológica, emocional, financeira, entre outros. A imparcialidade deveria ser peça chave nesse processo, para evitar uma percepção parcial dos fatos e da realidade.

A narrativa diz respeito justamente à maneira como os fatos são abordados e divulgados, tendo influência direta sobre a percepção a respeito dele. Dependendo da maneira como são abordados, altera-se a opinião ou o ponto de vista das pessoas.

O domínio da narrativa é uma estratégia para impor, à percepção da realidade social e política, uma narrativa dominante, independente da materialidade dos fatos. Quem domina a narrativa poderá impulsionar sentimentos de adesão e de repulsa a tudo e a todos. (ALBUQUERQUE, 2017)

Atualmente, tem-se falado em domínio da narrativa, no sentido de conseguir impor determinada percepção dos fatos.

Esse domínio é exercido através dos diversos meios de comunicação, não podendo ser gasto muito tempo na elucidação dos fatos, pois, pessoas com interesses diversos podem expor o fato de maneira parcial, alcançando pessoas que irão adotar determinada versão como verdadeira, passando a divulgá-la.

Um par de narrativas difundidas pelo nazismo obteve apoio coletivo para esmagar impiedosamente seus adversários reais ou imaginários. Tais narrativas não dispensam apenas os fatos, nem sequer exigem coerência entre elas mesmas. Tudo de que precisam é serem legitimadas por alguma instância, que lhes confere odor de santidade. (ALBUQUERQUE, 2017)

Ainda nesse viés do domínio da narrativa, ocorre com certa frequência a distorção dos fatos, criando-se argumentos que procuram desconstruir a realidade dos fatos, criando-se uma “pós-verdade”, ou seja, uma mentira. Sendo possível afirmar que contra argumentos não haveria fatos, ocorrendo uma verdadeira ofensa à justiça e à coerência. Haverá sempre maneira de distorcer o que aconteceu, negando fatos e criando argumentos capazes de confundir a percepção dos mesmos.

Segundo Auroux (*apud* Adorno e Da Silveira, 2017), o verbete “pós-verdade” faz parte da conjuntura político-midiática atual, sendo transcrita a sua definição no dicionário Priberam de Língua Portuguesa, a fim de apresentar um dizer de um instrumento linguístico, que é um dizer sedimentado por sentidos dominantes e/ou um dizer que ocupa um lugar de legitimidade quanto aos sentidos das palavras da língua.

Pós-verdade

substantivo feminino ou masculino

1. Conjunto de circunstâncias ou contexto em que é atribuída grande importância, sobretudo social, política e jornalística, a notícias falsas ou a versões verossímeis dos fatos, com apelo às emoções e às crenças pessoais, em detrimento de fatos apurados ou da verdade objetiva.

substantivo feminino

2. Informação que se divulga ou aceita como fato verdadeiro devido à forma como é apresentada e repetida, mas que não tem fundamento real.

adjetivo de dois gêneros e de dois números

3. Que atribui mais importância a notícias falsas ou não fundamentadas do que à verdade objetiva. (AUROUX *apud* ADORNO; DA SILVEIRA, 2017)

Ainda conforme Adorno e Da Silveira (2017), o ato de compartilhar notícias falsas, muito mais do que as produzir, acaba por conferir legitimidade àquela informação. Infelizmente, o ato de divulgar notícias falsas ou deturpadas, visando alcançar finalidades específicas, vem sendo praticado por diversos meios, dando maior amparo a esse evento da “pós-verdade”.

Contribuindo com a relativização da ética, tem-se também o fenômeno denominado como “politicamente correto”. Esse diz respeito à falta de coragem moral das pessoas em assumir uma postura clara diante de situações que assim o exigiriam, por medo de desagradar a alguns. Essa condição caracteriza falta de integridade e de disciplina intelectual, tornando a pessoa vulnerável a manipulações, quer para atender a interesses próprios ou de terceiros.

O fenômeno do “politicamente correto” assinala certamente uma esclerose da

democracia. Ele consiste na supressão progressiva da liberdade de pensar e de falar em nome da defesa da liberdade. Com certeza, todo pensamento não estritamente conforme certa concepção de liberdade de pensamento ameaçaria, de forma inapelável, a liberdade de pensamento e a democracia. (HUDE, 2015)

As pessoas não são obrigadas a pensar da mesma forma, mas sim respeitar-se mutuamente, pois são iguais em dignidade e perante a lei. A partir do momento em que uma pessoa passa a considerar-se superior a outra, essa se achará no direito de “usar” o próximo, em prol de seu interesse, vindo a explorá-lo como a um escravo, cerceando sua liberdade.

Como diz um autor, “não deixa de ser curioso que, num mundo em que cada um é livre de fazer o que quer, todos acabem fazendo o mesmo. Naturalmente, quem não se adapta ao conformismo imperante é acusado de ser inimigo da liberdade e marginalizado com a típica intolerância do totalitarismo”, em nome... em nome da liberdade e da tolerância. (RINO CAMILLERI *apud* DE ALMEIRA, 2015)

Essa cultura alinha-se com o pensamento maquiavélico de que os fins justificariam os meios. Essa reflexão encontra espaço ao analisar-se que a pessoa que busca ser politicamente correta não está necessariamente preocupada em fazer o que é certo e/ou justo, pensando somente nas consequências que aquela determinada atitude pode ter para ela, agindo sempre de acordo com a conveniência de tomar ou não aquela determinada atitude.

Considerando-se a ausência de valores absolutos e de direitos objetivos, ainda

segundo De Mattei (2016), a vida humana seria reduzida a uma constante busca de prazer e de satisfação egoísta de instintos e necessidades subjetivas, traduzidos sob a forma de novos “direitos”. Dessa forma, a vontade dos indivíduos e dos grupos seria a única lei da sociedade, constituindo-se, como afirma Bento XVI, “uma ditadura do relativismo, que não reconhece coisa alguma como definitiva, e que propõe como medida última o próprio eu e os seus caprichos”.

Dessa maneira, nota-se o grande mal em que se configura a ditadura do relativismo, em que tudo pode e nada pode, dependendo da conveniência de quem detém o poder. Essa constitui-se em significativo passo na direção da ditadura ou da anarquia, em que as regras somente seriam cumpridas e aplicadas conforme a vontade de alguns, sendo possível beneficiar alguns grupos específicos, criando um ambiente de desigualdade e exploração.

Outro fenômeno prejudicial à ética, constitui-se no “respeito humano”. Hude (2015) afirma que esse fenômeno pode ser chamado de “respeito servil”, quando falta a liberdade intelectual, moral e religiosa, impedindo o homem de viver e expressar-se conforme sua consciência. Essa forma de respeito obriga o ser humano a viver de acordo com a opinião pública ou com o comando hierárquico, como se fosse apenas uma função da atmosfera social e uma engrenagem passiva.

O “respeito humano” é a timidez, o receio que nos impede de nos expressarmos com clareza e sinceridade diante de pessoas poderosas, ou sob a pressão desfavorável da opinião pública aos nossos pontos de vista.

Uma das formas mais importantes da coragem é o enfrentamento do respeito humano. (HUDE, 2015, p. 236)

O respeito humano está relacionado à preocupação excessiva em relação ao julgamento alheio, limitando-se a liberdade de decisor ou dos membros do grupo, por pautarem-se em juízos de valor de terceiros, independente da verdade dos fatos, por receio de desagradar a determinados indivíduos.

Hude (2015) ainda afirma que é mais fácil seguir a opinião geral do que buscar a verdade. Cita a questão de que o julgamento de um homem não deveria depender da vociferação de uma multidão movida por prejuízos, da gritaria das praças, ou até mesmo da opinião difundida por uma parte da imprensa; devendo pautar-se sim pela precisão da lei e pela realidade dos fatos.

Toda sociedade possui uma cultura que a define, essa cultura está relacionada aos costumes e valores dessa sociedade. Esses costumes e valores são desenvolvidos e confirmados ao longo da história dessa sociedade, passando por eventuais alterações ao longo do tempo, porém mantendo a sua essência.

O povo brasileiro é conhecido como o povo do “jeitinho”, arrumando um jeito para resolver os problemas circunstanciais. Essa característica ficou tão marcada, que se chegou a apelidá-la de “jeitinho brasileiro”.

Ora, o mundo ibérico, fechando-se como se fechou, pela via da Contra-Reforma, às transformações modernizadoras, progressistas, avançadas, que se processaram na Europa a partir do século XVI, é um mundo em que as relações sociais são altamente erotizadas, isto é, apaixonadas.

E aqui, creio, está uma das raízes do personalismo e da individualização das relações sociais latino-americanas. Os indivíduos que constituem seu universo social não se relacionam apenas segundo os termos objetivos de qualquer contrato. Para além do contrato existe a realidade viva, e essa realidade eventualmente se impõe e é mais forte que o contrato. E para que a realidade vingue, apesar do contrato, é preciso um “jeitinho”... (DOS SANTOS, 1986) (N. da R.: A grafia original foi preservada pelo autor.)

O grande empecilho desse traço da cultura brasileira, a do “jeitinho”, refere-se ao fato de que nem sempre o brasileiro quer submeter-se às regras, achando que as coisas podem ser resolvidas por meios pouco ortodoxos. Uma das grandes consequências desse tipo de postura está no estabelecimento de relações corporativistas, em que as pessoas vão misturando as relações de trabalho com as relações particulares, através da troca de favores.

A promiscuidade advinda da conjugação dessas características gera um ambiente de injustiça e de incerteza, uma vez que as relações serão regidas pelo grau de intimidade com o chefe. Dessa forma, os membros do grupo esforçar-se-iam para agradar ao chefe e não para desempenhar bem a sua função, deixando de pensar no bem comum.

O exercício da liderança no Exército Brasileiro

Não resta dúvida de que, na Era da Informação, o poder da mídia cresce de importância para o exercício das mais diversas profissões, principalmente daquelas que es-

tão vinculadas ao Estado e que têm, na sua essência, as relações humanas. Nesse contexto, devido aos diversos meios de comunicação à disposição do homem, a mídia tem ampliada a sua capacidade de trabalhar a opinião pública a respeito de qualquer assunto.

O Plano de Comunicação Social do Exército para 2018 e 2019 (BRASIL, 2017) deu grande importância para a opinião pública, visando manter e aumentar o nível de credibilidade da Força junto à sociedade brasileira.

Assim, em 2018 e 2019, as atividades de Comunicação Social serão voltadas para os diferentes setores da sociedade, camadas sociais e regiões geográficas e devem ser planejadas nos diversos níveis, visando a ampliar o grau de confiança da Instituição junto à opinião pública. (BRASIL, 2017)

Além desse trecho retirado do Plano de Comunicação Social, ainda constam, nesse mesmo documento, os preceitos que devem balizar as ações da Comunicação Social do Exército, visando ao cumprimento de sua missão, que são:

- (1) privilegiar a atividade-fim da Força, considerando a importância das atividades subsidiárias na integração Exército-comunidade e da opinião pública no respaldo às decisões militares; e
- (2) atuar para manter, em níveis elevados, a credibilidade e a confiança da sociedade na Instituição.

Essa grande importância conferida aos meios de comunicação, verificada através das pesquisas de opinião pública, pode tornar, não só os chefes militares, como a Força, reféns da manipulação realizada pela mídia.

Essa condição pode cercar a iniciativa dos chefes militares, ao terem de preocupar-se excessivamente com a comunicação social e com a opinião pública, podendo ter a sua autoridade relativamente reduzida.

Procurando inserir-se no meio midiático e no meio acadêmico, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército criou o Observatório da Praia Vermelha (OMPV) em 20 de setembro de 2017. Esse observatório busca justamente expressar o ponto de vista da Força em diversos assuntos da atualidade, buscando reforçar a sua narrativa nos assuntos que lhe são afetos, passando assim a também influenciar a opinião pública.

O OMPV foi criado no dia 20 de setembro de 2017 pelo Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, com a missão de realizar estudos políticos e estratégicos de interesse da área militar, em particular do Exército, valendo-se das diversas metodologias empregadas na ECEME, dando um tratamento multidisciplinar a essas questões e, também, de contribuir para o incremento e a difusão da mentalidade de Defesa. (OMPV, 2018)

Nesse contexto, cabe ressaltar as competências dos líderes que conduzirão os destinos da Força, para que possam exercer a liderança de maneira mais efetiva. Segundo Brasil (2011), competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.

As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais, relativos à profissão militar, obtidos com o estudo, com a experimentação, com

a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna.

As competências afetivas são relacionadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando vinculadas às características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando necessitam interação com outras pessoas.

É importante destacar que de nada adianta para o EB a existência de líderes possuidores de excepcionais competências se eles não possuírem, em sua personalidade, os valores fundamentais que compõem o bom caráter e a Ética Militar.

Uma característica peculiar da liderança militar está relacionada ao fato de não ser facultada ao chefe a possibilidade de selecionar os membros de sua equipe. Cabe a esse chefe procurar conhecer os seus subordinados, respeitando suas limitações e procurando explorar as suas potencialidades, para que possa designá-los para a função certa, possibilitando que o liderado aperfeiçoe as suas habilidades, contribuindo para o trabalho do grupo.

Nesse contexto, cresce de importância a inteligência emocional, devido à grande complexidade existente no gerenciamento das relações humanas. Essas relações tornam-se cada dia mais complexas, devido ao distanciamento entre as pessoas, proporcionado, em parte, pela grande conectividade dos modernos meios de comunicação. Além disso, a quantidade de informações a que as pessoas têm acesso as faz crer que têm bastante conhecimento, passando a questionar muitas coisas, tendo maior resistência em obedecer.

Segundo Weisinger (1997), inteligência emocional refere-se ao uso inteligente das

emoções, fazer com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Conforme definiu Howard Gardner (*apud* Brasil, 2011), há sete tipos de inteligências, dentro da teoria das inteligências múltiplas, partindo do conceito de que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades. Dentre elas, destacam-se, para o exercício da liderança, por envolver relações humanas, a inteligência intrapessoal e a interpessoal, de acordo com a teoria da inteligência emocional focada na corrente social, proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman.

Conforme Brasil (2011), a inteligência intrapessoal está relacionada às habilidades de autoconhecimento e do autocontrole, enquanto a interpessoal está relacionada às habilidades de empatia e uso correto da autoridade, da paciência e do tato.

Ainda conforme Brasil (2011), a liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre os seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre esses indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar (OM) em dada situação.

Na verdade, será a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor (inteligência intrapessoal), conseguindo persuadir (inteligência interpessoal/liderança) seus subordinados.

A importância da busca do autoconhecimento já era ressaltada por Sun Tzu, grande estrategista e general chinês, há mais de 2.500 anos, quando afirmou que, para

ganhar todas as batalhas, o combatente deveria conhecer não só o inimigo, como a si mesmo. Esse autoconhecimento refere-se também aos aspectos emocionais, tornando-se o líder mais capaz de influenciar os liderados, ao conseguir controlar suas próprias emoções.

Ao ser capaz de administrar suas emoções, através do autoconhecimento, e sabendo lidar com as emoções dos liderados, o líder torna-se capaz de desenvolver um clima de confiança dentro do grupo que comanda. O modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como esse uso é entendido pelos subordinados são importantes para o surgimento da confiança e da credibilidade em relação àquele indivíduo.

Portanto, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (BRASIL, 2011)

O processo de tomada de decisão no Exército Brasileiro

Compreende-se que, quanto mais integral e pleno for o consentimento de um ato, maior será a responsabilidade por ele. Mas o consentimento somente pode ser integral, se examinarmos a nossa vontade e se conseguirmos integrá-la à nossa ideia de bem e à nossa concepção de felicidade e de honra. A reflexão ética que conduz a uma decisão, a um consentimento — em suma, o ato de liberdade —, não é um assunto de lógica pura. (HUDE, 2015)

Hude (2015) afirma haver um aspecto de dedução, pelo qual se decide sobre a conformidade de um fato particular a partir de uma lei geral. Quando há uma sintonia entre um projeto particular com o nosso projeto geral, ocorre o processo de identificação que permite a decisão do “fundo da alma”, como dizia Platão.

Porém, a decisão livre nem sempre é possível, pois não se sabe como funciona a mente humana. Pesquisas psicológicas têm descoberto muitos dos atalhos inteligentes e sofisticados empregados pelo cérebro humano para resolver os mais diversos tipos de problema. No entanto, justamente pelo fato de não se entender exatamente como funciona esse processo, alguns erros são cometidos, que podem resultar em pequenos problemas, como escolher um produto errado, como em grandes problemas, como falência, ineficácia do governo e injustiça social, conforme afirma Bazerman (2014).

Diante da complexidade da mente humana e das influências que ela pode sofrer, cabe o estudo pormenorizado sobre os erros mais comuns e como reduzir esses erros. Esse quadro fica ainda mais complexo na Era da Informação, em que os dados fluem com grande facilidade e rapidez nos diversos meios de comunicação disponíveis. Paralelamente, a essa questão da Era da Informação soma-se o fator da crise ética, tornando tudo relativo, procurando sempre atender a interesses particulares ou de terceiros, em busca de benefícios.

A coragem é sempre minoritária nesse mundo. Decidir é aceitar uma relativa solidão. É suportar sempre o desdém dos que nada fazem, porque têm medo. Mas não assumir suas responsabilidades e não

estimular a coragem dos outros é já estar amortecido na insignificância. Todos os que venceram atravessaram desertos e noites escuras. Não existe decisão sem coragem. (HUDE, 2015)

Ainda segundo Hude (2015), a universalidade dos problemas ligados a questões éticas concerne a cada pessoa encarregada de decidir. No Ocidente, o principal obstáculo à decisão ética encontra-se na “perda de referências” ou na “confusão dos marcos”. Assim, as características inerentes ao povo latino-americano, tais como a tendência ao personalismo e à decisão passional, podem colocar em dúvida a sua ética.

Visando mitigar os possíveis erros durante a tomada de decisão, foram criadas algumas fases para auxiliar o decisor nesse processo. A decisão somente se faz necessária diante de problemas, sejam eles militares ou civis, em tempos de guerra ou de paz. Esse processo visa facilitar o entendimento do problema por parte do decisor, de modo a deixá-lo mais consciente da situação que precisa solucionar.

O processo de tomada de decisão, também conhecido como exame de situação do comandante, ensinado nas escolas militares, visa à resolução de problemas militares em situação de combate, tendo em vista a finalidade última de emprego da Força. Esse processo é constituído por **seis fases integradas**, que têm por fim dar ao comandante melhor compreensão da situação vivenciada, permitindo que o mesmo possa decidir com maior acerto, conforme se verifica em Brasil (2014a).

Essas fases são as que seguem abaixo:
(1) Análise da missão e considerações

preliminares – O comandante deve adquirir uma ideia clara e completa do problema militar antes de tentar solucioná-lo.

(2) A situação e sua compreensão – Nessa fase, todos os dados relativos ao problema, estudados nos principais aspectos na fase anterior, serão analisados detalhadamente.

(3) Possibilidades do inimigo, linhas de ação e confronto (jogo da guerra) – Após analisar a situação, tendo a compreensão do inimigo e de nossas forças, inicia-se a fase de estudo das possibilidades do inimigo, com o objetivo de chegar às suas possíveis linhas de ação e, na sequência, levantar as nossas próprias linhas de ação.

(4) Comparação das linhas de ação – O propósito do comandante nessa fase do planejamento é selecionar a linha de ação com mais chances de êxito e menor número de baixas, entre outros fatores enfatizados para o cumprimento da missão.

(5) Decisão – Após a avaliação dos méritos relativos de cada linha de ação, com base nas análises apresentadas por seu estado-maior (EM), o comandante selecionará aquela que, a seu ver, melhor atenda ao cumprimento da missão.

(6) Emissão do (a) plano/ordem de operações – As ordens e os planos devem fornecer todas as informações com os detalhes necessários para o cumprimento da missão, evitando as restrições desnecessárias que possam inibir a iniciativa dos subordinados.

Note-se a quantidade de fases existentes para conduzir um trabalho em grupo, no caso o do estado-maior (EM), que trabalha diretamente com o comandante, para que se chegue a uma decisão coerente. Esse processo pode ser adaptado para as mais diversas

situações, com o cuidado simplesmente de adaptar alguns termos e entendimentos.

Resumidamente, as 1ª e 2ª fases estão relacionadas ao entendimento do problema, em duas etapas, inicialmente de maneira mais afastada e depois de forma mais detalhada.

A 3ª fase consiste em conhecer as características do inimigo/problema, levantando as suas peculiaridades e possibilidades. Diante dessas possibilidades/peculiaridades, são levantadas as ferramentas e as capacidades que a equipe (EM) tem para solucionar o problema, já procurando realizar a comparação dessas linhas de ação, de modo a aperfeiçoá-las, procurando solucionar possíveis falhas.

A 4ª fase consiste na comparação das linhas de ação validadas na fase anterior, procurando pontuá-las no sentido de verificar qual a melhor linha de ação para solucionar o problema-militar presente.

Já as 5ª e 6ª fases dizem respeito à decisão do comandante e sua transmissão aos subordinados. Nessas fases, o comandante assume os riscos necessários ao cumprimento da missão e empresta traços de sua personalidade à mesma, uma vez que ele será o responsável por aquela ação.

Brasil (2014a) afirma que, durante o processo de tomada de decisão, é importante que o comandante tenha a percepção precisa e permanentemente atualizada do ambiente operacional no qual se atua. A essa percepção, chamamos de consciência situacional, que busca o reconhecimento de cada elemento percebido em relação à missão atribuída, visando justamente proporcionar melhores condições ao processo decisório por parte do comandante.

Essa percepção é atualizada por meio da disponibilidade, ao decisor, de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes, inclusive de inteligência. Associado à sua experiência profissional, às suas crenças e valores bem como à sua habilidade no trato de outras informações disponíveis, o EM proporciona ao decisor uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente, como visto em Brasil (2014a).

A condução de todo esse processo é realizada por uma equipe, o estado-maior do comandante, que existe para assessorá-lo em suas decisões. Todo trabalho de equipe requer um elevado grau de coordenação, de modo a saber conciliar os ânimos dos integrantes do grupo. Cresce de importância, nesse cenário, a inteligência emocional do comandante, procurando conciliar os ânimos de forma a obter o melhor resultado possível daquela equipe, possibilitando que ocorra a sinergia no trabalho desenvolvido pelos membros do grupo.

Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante incentiva a contínua colaboração e um estreito e permanente diálogo entre os integrantes do seu estado-maior, os comandantes subordinados e demais participantes. O diálogo promove a colaboração, envolvendo a troca aberta de percepções e opiniões entre os participantes, incentivando discussões francas sobre as áreas nas quais haja desacordo e conflitos (BRASIL, 2014a).

Hude (2015) ainda afirma que não se é tolerante por definição e em teoria, mas porque o chefe decide suportar as contradições com paciência, não tomando essa decisão por temperamento, hábito ou automatismo, a não ser por razão e reflexão. Dessa forma,

sendo tolerante e aceitando a divergência de opiniões que surgem num debate, quando se está buscando uma solução, o chefe militar torna-se capaz de decidir de maneira mais isenta e da forma mais acertada, proporcionando um ambiente mais justo em sua OM e na sociedade a que pertence.

A grande importância da humildade, na condução desses trabalhos, também esbarra na inteligência emocional. O decisor tem de ser capaz de ouvir os argumentos de todos e voltar atrás em uma decisão, caso perceba que houve um erro de avaliação, até mesmo por parte dele. Dessa forma, vai-se criando um ambiente de confiança e respeito entre os membros do grupo (EM) e o chefe (comandante), permitindo que os mesmos se conheçam, passando a interagir de maneira mais eficiente.

Conclusão

O Exército Brasileiro (EB), como uma instituição nacional permanente e regular, tem a hierarquia e a disciplina como seus pilares, conforme previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 142. Consta, ainda, na Carta Magna Federal, a destinação de suas Forças Armadas: a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Essas características citadas acima demonstram a importância das Forças Armadas para a estabilidade de uma nação livre, como a brasileira, que preza pela democracia e a independência entre os seus Três Poderes.

Na estrutura hierarquizada das Forças Armadas, considerando a sua abrangência

nacional, a atuação dos seus chefes revela-se essencial, por causa da grande importância das relações interpessoais. Através da hierarquia, as Forças singulares buscam uma unidade de comando, desde os mais altos escalões até chegar aos mais novos integrantes da instituição.

À hierarquia, junta-se a disciplina, formando os pilares de sustentação da Força. Com a disciplina, obtém-se a presteza e a eficácia no cumprimento das ordens, que não podem nem devem ser postergadas.

Os superiores exercem a sua influência sobre os seus subordinados através da liderança. Esse exercício da liderança é favorecido com o estabelecimento de vínculos de camaradagem entre os indivíduos, para que o processo de influência interpessoal seja o mais eficiente possível.

Entre as peculiaridades que distinguem a liderança militar da liderança no meio civil ou empresarial está a impossibilidade, na maioria das vezes, de selecionar a equipe com quem se trabalha. Essa característica requer grande habilidade do chefe militar, devendo aprender a lidar com diferentes tipos de personalidades, procurando identificar sempre a melhor maneira para motivá-los ao cumprimento da missão designada.

A capacidade de comunicação do chefe permite que o mesmo se faça entender de maneira clara por seus liderados, constituindo-se em ferramenta essencial para o exercício da sua liderança. Essa comunicação requer um grau de empatia, além de boa oratória, para que o líder seja capaz de atingir o liderado, comprometendo-o com a missão do grupo.

A Era Informacional, caracterizada pelo grande avanço tecnológico das últimas décadas e pela grande fluidez das comunicações, fez com que as pessoas ficassem expostas a um grande volume de dados. Com isso, essa nova forma de comunicação, muito mais dinâmica, torna as pessoas mais vulneráveis à manipulação, tendo em vista esse grande volume de dados e a falta de tempo para se aprofundar nos assuntos.

Não resta dúvida da importância da opinião pública na Era Informacional, tendo em vista seu grande poder. Porém, pautar a conduta da Força e de seus comandantes na busca por aumento de sua credibilidade pode cercear a liberdade de seus integrantes e a autoridade de seus chefes, tornando-os reféns da manipulação midiática.

A relativização da ética, verificada através de fenômenos como o da cultura do “politicamente correto”, da “ditadura do relativismo” e do “respeito humano”, pode comprometer o processo de tomada de decisão. Esses fenômenos podem impedir os chefes militares de agir com liberdade plena, por estarem sendo influenciados por eles sem que o percebam, pois podem ter introjetado seus falaciosos fundamentos, vindo a comprometer a sua capacidade de tomada de decisão.

Com as decisões do chefe, o subordinado passa a conhecê-lo melhor, uma vez que suas motivações e prioridades ficam muito claras nesses momentos. Assim, o processo de influência interpessoal, buscado pela liderança, pode ser fortalecido ou debilitado. Ao perceber que o chefe toma decisões parciais, com base em motivações pessoais, naturalmente, a sua capacidade de influenciar o seu subordinado ficará limitada e, por consequência, a sua capacidade de liderança.

Um chefe que adota critérios parciais e injustos na coordenação de sua equipe acabará por criar um clima de divisão e de insatisfação, prejudicando o trabalho da equipe. Isso ocorrerá, pois, ao não ter critérios justos para decidir, acabará favorecendo determinados elementos do grupo, quebrando o laço de confiança entre seus membros. O processo de tomada de decisão requer uma integridade moral para que a decisão seja o mais imparcial possível e isenta de influências.

Com os óbices apresentados, que dificultam o exercício do comando por parte do chefe militar e prejudicam a sua Instituição, a tomada de consciência situacional é condição essencial para poder superá-los. Cabe a esse chefe usar suas habilidades, experiência e conhecimento para desenvolver o máximo de discernimento, tolerância e flexibilidade para ajudar a criar uma situação mais favorável à sua organização.

Ainda conforme Brasil (2014a), é fundamental que o comandante e seus auxiliares (estado-maior), no desenvolvimento do processo de planejamento das operações ou solução de situações-problema, utilizem o pensamento crítico e criativo. Tal medida contribui para a compreensão das situações, para a tomada de decisões adequadas e para a orientação da ação com precisão.

Em Brasil (2014a), verifica-se que o pensamento crítico consiste em um processo mental desenvolvido com base em julgamento objetivo e reflexivo, visando alcançar uma posição mais razoável e justificada sobre o tema em questão, combinando seu conhecimento e sua experiência.

Conforme Rainbolt (2010), o “pensamento crítico” refere-se a um movimento

acadêmico que promove a aquisição de uma habilidade específica e também se refere a essa habilidade de avaliar corretamente os argumentos elaborados por outros e de construir argumentos sólidos. Dessa forma, o chefe militar deve procurar analisar os argumentos que chegam a seu conhecimento, de maneira isenta, buscando tomar uma decisão mais próxima da ideal, evitando cometer injustiças e ficar nas mãos do acaso.

Sendo assim, utilizando a ferramenta do pensamento crítico, o chefe deve procurar amenizar as interferências que visam dificultar a condução de um processo de tomada de decisão de maneira imparcial e eficiente. O pensamento crítico diz respeito à capacidade de pensar de maneira independente, sem se deixar manipular por quaisquer circunstâncias. Essa capacidade exige tempo, dedicação e maturidade do decisor, pois ele deverá estar sempre atento às informações recebidas, tornando-se apto a discernir o que deve ou não considerar e como utilizar as informações recebidas.

Por tudo que foi visto, infere-se que a mídia e a cultura do “politicamente correto” podem influenciar negativamente o processo de tomada de decisão, com reflexos para a liderança militar, pois, dependendo da maneira como os fatos são explorados, o decisor não estará de posse da consciência situacional adequada no momento oportuno, podendo vir a cometer um erro de julgamento ou de avaliação ao decidir. Nesse contexto, havendo uma decisão incorreta, a coesão e o moral do grupo estarão comprometidos, gerando reflexos diretos para a capacidade de liderança do chefe, uma vez que ficaria fragilizada a confiança de seus subordinados. 🌐

Referências

- ADORNO, G.; DA SILVEIRA, J. **Pós-Verdade e Fake News**: Equívocos do Político na Materialidade Digital. VIII SEAD. Recife. Set 2017. Disponível em <http://anaisdosead.com.br/8SEAD/SIMPOSIOS/SIMPOSIO%20V_GAdorno%20e%20JSilveira.pdf>. Acesso em 20 março 2018.
- ALBUQUERQUE, J. A. Guilhon. O domínio da narrativa e a verdade alternativa. 01 set 2017. Disponível em <<https://opinio.estado.com.br/noticias/geral,o-dominio-da-narrativa-e-a-verdade-alternativa,70001959921>>. Acesso em 08 fev 2018.
- BAZERMAN, M. Processo Decisório. 8ª edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- _____. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e a Condução das Operações Terrestres (PPCOT). Portaria No 010 – EME, 29 jan 2014. Brasília: EME, 2014a.
- _____. Estado-Maior do Exército. Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre. Portaria No 003 – EME, 02 jan 2014. Brasília: EME, 2014b.
- _____. Estado-Maior do Exército. Estatuto dos Militares. Lei Nr 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Brasília: EME, 1980.
- _____. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar. Port Nr 102-EME, de 24 ago 2011.
- _____. Gabinete do Comandante do Exército. **Plano de Comunicação Social do Exército**. Port Nr 1.033 – Cmt Exército, de 17 ago 2017.
- BOOG, Gustavo G. O Choque de Gerações Baby Boomers, X e Y: Como sair desta? 2013. Disponível em <<http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/>>. Acesso em 20 março de 2018.
- CONCEIÇÃO, Luciano. JUNQUEIRA, Pedro. Comunicação Organizacional eficiente e eficaz. 2012. Disponível em <<http://pessoasegestao.blogspot.com.br/2012/03/comunicacao-organizacional-eficiente-e.html>>. Acesso em 20 de março de 2018;
- DE ALMEIDA, F. J. A virtude da ordem. 2ª edição. São Paulo: Editora Quadrante, 2015.
- DE MATTEI, Roberto. A Ditadura do Relativismo; trad. Maria José Figueiredo. Scribd. Porto: Civilização, 2008; p. 104. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/337977364/A-Ditadura-Do-Relativismo>>. Acesso em: 15 março 2018.
- DOBELLI, R. As armadilhas do pensamento. Você S/A: p. 50. Dezembro de 2014.

DOS SANTOS, Wanderley Guilherme. Brasil x Estados Unidos: é a paixão que nos separa. Cientista político e pesquisador do Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). 1986. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451986000200011>. Acesso em 20 março 18.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia. Fortaleza: v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FONSECA, Francisco. Mídia, poder e democracia: teoria e práxis dos meios de comunicação. Revista Brasileira de Ciência Política. 2011. Disponível em <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522011000200003>. Acesso em 15 março 2018.

HUDE, Henri. A Ética do Decisor. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p. ISBN: 978-85-224-4762-6.

NOVAES, Allan. O Quinto poder. Diretório Acadêmico. Revista Capricho. 2005. Disponível em <<http://observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/o-quinto-poder/>>. Acesso em 15 março 2018.

OMPV. Observatório da Praia Vermelha – Apresentação. Disponível em <<http://ompv.eceme.eb.mil.br/masterpage.php?id=1>>. Acesso em 28 ago 2018.

RAINBOLT, George. Pensamento Crítico. Departamento de Filosofia Georgia State University – EUA. Disponível em <www.revistafundamento.ufop.br/Volume1/n1/vol1n1-3.pd/>. Acesso em 15 março 18.

REBELLO, H. **Divide et impera**. Instituto Liberal.org. Maio de 2015. Disponível em <www.institutoliberal.org.br/blog/divide-et-impera/>. Acesso em 01 set 2018.

SABBI, Carlos Roberto; CROCOLI, Daniel José. **Ética da Antiga Grécia à Utilidade do Século XXI**. Revista Opinião Filosófica. Jul/Dez. de 2011, n. 02, v.02.

SAPIRO, C. M. Os Valores Culturais Brasileiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. 2005. Disponível em <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p5zwFw2XKQIJ:https://www.ufmg.br/bioetica/trabalhos/OSVALORESCULTURAISBRASILEIROS-CLARYMSAPIRO.doc+&cd=18&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br&client=safari>>. Acesso em 01 set 2018.

SANTOS, M. O que é a Globalização. 2018. Disponível em <www.significados.com.br/globalizacao/>. Acesso em 28 de agosto de 18.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.