



ESTADO-MAIOR
DO EXÉRCITO
7ª SUBCHEFIA

PAINEL “LIDERANÇA E ÉTICA SOB UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: LIÇÕES A PARTIR DE CONFLITOS CONTEMPORÂNEOS”

APRESENTAÇÃO: CONSTRUINDO UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL, ÉTICA E LIDERANÇA MILITAR

Daniela Schmitz Wortmeyer¹

Os **conflitos armados contemporâneos** têm descortinado uma **realidade complexa**, caracterizada pelo exponencial emprego de **novas tecnologias**, pela **disputa de narrativas** e pelo engajamento de **múltiplos atores**, ao lado da inexorável persistência de modos tradicionais de lutar guerras. Ao mesmo tempo, as sociedades vivenciam profundas **mudanças no âmbito social, político e cultural**, que impactam o desenvolvimento das pessoas e modificam percepções e interpretações acerca das relações humanas e do fenômeno da guerra, assim como das atividades e parâmetros inerentes à profissão militar.

Cada vez mais, as forças armadas ao redor do mundo são premidas a desenvolver **novas capacidades** e a **integrar pessoas com variados perfis** em seus quadros, de modo a manter sua atualização e efetividade em face da multiplicidade de desafios vislumbrados nos cenários atuais e futuros. Além disso, a **amplificação da iniciativa e da capacidade de tomada de decisão** em tais cenários de emprego complexos, multifacetados e ambíguos, nos diferentes escalões, implica competências para **analisar perspectivas diversas, identificar valores e interesses em conflito** e avaliar potenciais consequências em um leque de dimensões, mantendo-se fiel à finalidade da missão e aos parâmetros éticos, morais e legais estabelecidos.

Tais aspectos apresentam novos **desafios para a gestão organizacional e a capacitação dos profissionais**, ensejando a promoção de uma **cultura organizacional** que integre aspectos como a valorização da inovação, da flexibilidade e da pluralidade, assim como da coesão, da integridade e



¹ Tenente-coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro da especialidade de Psicologia (EsAEx/2001). Graduada em Psicologia (FURB/1999), Mestre em Psicologia Social (UERJ/2007) e Doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (UnB/2017). Sua produção científica se concentra em temas relacionados a: psicologia cultural; cultura e socialização militar; internalização de valores; desenvolvimento moral e ético; liderança e dinâmicas organizacionais. Atualmente, serve no Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEEx).

da lealdade, entre outros valores tradicionais, revisitados e ampliados para fazer frente às exigências de missões em ambientes conjuntos, interagências e multiculturais. O **exercício da liderança**, a partir do nível estratégico e perpassando todos os níveis organizacionais, representa um fator crítico para a preservação e a adaptação da cultura organizacional, assim como para a adoção de políticas e ações que galvanizem os esforços coletivos no sentido almejado.

Visando a contribuir para a implementação e o desenvolvimento das orientações constantes do **Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência 2040**, o Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEEx), da 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, tem promovido estudos e discussões sobre as novas competências e capacidades da Força Terrestre, focalizando a **Dimensão Humana**.

Nesse contexto, foi conduzido no dia **10 de outubro de 2023**, na modalidade híbrida, o **Painel “Liderança e ética sob uma perspectiva estratégica: lições a partir de conflitos contemporâneos”**, trazendo convidados internacionais para compartilharem reflexões e experiências relacionadas aos conflitos armados da atualidade.

Na primeira parte do Painel, foram realizadas apresentações sobre o tema por **John Thomas**, Presidente da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa, e por **Ruben Stewart**, Conselheiro de Forças Armadas e Grupos Armados do Comitê Internacional da Cruz Vermelha. Na segunda parte, houve uma **sessão de perguntas e respostas** com participação dos **analistas do CEEEx** e de **representantes de diversos órgãos** do Exército: Departamento-Geral do Pessoal, Departamento de Educação e Cultura, Departamento de Ciência e Tecnologia, Comando de Operações Terrestres, Centro de Estudos de Pessoal e Centro de Psicologia Aplicada do Exército, além de um representante da Chefia de Educação e Cultura do Ministério da Defesa.

Considerando a riqueza e a atualidade do conteúdo abordado no Painel, buscou-se **possibilitar seu acesso por um público mais amplo** por meio da publicação na Revista Análise Estratégica. Dessa forma, com a gentil autorização dos painelistas convidados, foram elaboradas versões em língua portuguesa baseadas nas transcrições das duas apresentações, assim como da sessão de perguntas e respostas. Esperamos que este material, apresentado a seguir, estimule reflexões e estudos sobre os desafios e oportunidades que se apresentam para o exercício da liderança e a tomada de decisão ética nas forças armadas frente à complexidade dos conflitos atuais.

ÉTICA MILITAR PARA COMANDANTES ESTRATÉGICOS¹

John Thomas²

É um prazer estar com vocês nesta manhã.

Estou no meu sexto ano como presidente da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa [EuroISME, sigla em inglês]. Antes disso, eu servi na Força Aérea do Reino Unido por 32 anos. Durante grande parte da minha carreira, estive envolvido em trabalhos de relações internacionais em um nível sênior, servindo no Ministério da Defesa em Londres, na sede da OTAN em Bruxelas, na Missão do Reino Unido para a União Europeia e na Embaixada Britânica em Paris.

Para auxiliar as intérpretes, hoje eu estou falando a partir de um roteiro, pois isso tornará a interpretação mais rápida.

Eu quero começar com alguns pensamentos sobre **por que a ética está se tornando cada vez mais relevante para líderes militares** em todo lugar. E quando eu uso o termo “líder militar”, eu quero dizer todos acima do posto de soldado.

É lugar-comum dizer que as operações militares estão se tornando mais complexas. Os dias em que guerras eram travadas entre as forças uniformizadas de um Estado contra as de outro, geralmente após uma declaração formal de guerra, já se foram há muito tempo. **A maioria dos conflitos armados hoje envolve principalmente grupos armados não estatais**, com uma variedade de motivações. Isso inclui aspectos comerciais ligados ao crime no caso do narcoterrorismo, passando pelo fundamentalismo religioso até as lutas diretas pelo poder. Mesmo a suposta guerra estatal entre a Rússia e a Ucrânia viu o envolvimento substancial do grande grupo mercenário quase governamental Wagner.

Essas mudanças levantam questões legais, como o status das forças mercenárias e a responsabilidade dos governos que, em alguns casos, as financiam, mas há um desafio ético predominante que elas apresentam. Muitos, se não a maioria, dos **combatentes envolvidos nesses conflitos não sabem absolutamente nada sobre as leis do conflito armado**, incluindo as Convenções de Genebra, e **ainda menos sobre ética militar**. E, se eles sabem, geralmente, não se importam.

O desafio para vocês, como líderes seniores que são proficientes nas leis dos conflitos armados, é como responderiam a esta pergunta que as suas tropas poderiam colocar.

“Nossos oponentes ignoram todas as normas legais e éticas, então, por que nós devemos obedecê-las, especialmente se isso nos coloca em desvantagem militar?” Essa é uma pergunta que merece uma resposta. Daqui a pouco, eu darei alguns exemplos de como pode ser

¹ Este texto foi elaborado, com autorização do autor, a partir da transcrição da apresentação original em língua inglesa realizada no Painel “Liderança e ética sob uma perspectiva estratégica: lições a partir de conflitos contemporâneos”, conduzido em formato híbrido pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) em 10 de outubro de 2023. A versão em língua portuguesa foi elaborada pela Asp Of Nathalia Clemente Batista Ferreira, da 5ª Sch EME, e revisada pela Ten Cel Daniela Schmitz Wortmeyer, do CEEEx / 7ª Sch EME.



² Presidente da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa (EuroISME). Oficial-general (*Air Commodore*) da reserva, serviu mais de 30 anos na Força Aérea Real do Reino Unido, especializando-se em relações internacionais no nível político-militar. Seus principais interesses se relacionam ao impacto da boa liderança sobre o comportamento ético e a tomada de decisão ética no nível estratégico.

desastroso para as forças armadas não agir legalmente e eticamente. Mas, por enquanto, eu lhes ofereço uma simples analogia.

É trabalho da polícia prender criminosos, que são pessoas que infringem a lei. Vocês considerariam aceitável que a polícia infringisse a lei – por exemplo, plantando evidências ou torturando suspeitos – para obter uma condenação? Ou vocês achariam aceitável que a polícia recebesse subornos de criminosos para evitar persegui-los? Se a polícia se comportasse dessa maneira, quanto tempo levaria para que o público perdesse toda a fé no seu profissionalismo ou honestidade?

As falhas éticas podem representar um grande risco estratégico para o sucesso de qualquer campanha [militar]. Um exemplo muito claro é a forma como as forças francesas se comportaram durante a guerra com os separatistas argelinos, o FLN (Frente de Libertação Nacional). Essa guerra foi aterrorizante e sangrenta, com uso deliberado e generalizado de bombardeios indiscriminados de civis pelo FLN. Afinal, ficou claro para o governo que a polícia era incapaz de restaurar a ordem e que a situação estava fora de controle. Autorizou, portanto, o exército a recuperar o controle, utilizando todos os meios que considerasse necessários.

Os paraquedistas franceses que receberam essa missão não tinham experiência ou treinamento nesse tipo de trabalho. Mas, à medida que o exército francês se envolvia mais no conflito e seus membros ficavam mais expostos aos horrores diários, ele descia para um *modus operandi* em que o uso da tortura se tornava sistemático, até mesmo rotineiro. As forças envolvidas deixaram de se comportar como soldados disciplinados, sujeitos às Convenções de Genebra e ao direito internacional, e agiram como se estivessem acima da lei. Inicialmente, a tática surtiu algum efeito, então a vitória parecia ter sido conquistada.

A trégua foi breve e a violência irrompeu novamente, mas a mudança mais significativa foi que as notícias sobre os métodos utilizados pelo exército começaram a vazarem e a virar o público francês contra o exército. Os rebeldes também exploraram essas revelações para minar o argumento a favor da continuidade do domínio francês na Argélia. Com o tempo, a Argélia conquistou a independência e a imagem do exército francês aos olhos da população francesa sofreu uma deterioração catastrófica que durou pelo menos uma geração.

Isto sublinha uma lição importante sobre a importância da conduta ética em conflitos. **Os franceses na Argélia não foram derrotados por um inimigo impiedoso e antiético, mas pelas suas próprias ações antiéticas**; pelos políticos que implicitamente deram aos militares uma tarefa antiética, que os militares, por sua vez, aceitaram. Além disso, na visão do público não havia equivalência entre o FLN e o governo francês. O público francês não esperava nada melhor do FLN, mas esperavam algo melhor de seu próprio governo e exército.

Na verdade, um dos fatos mais incríveis sobre o comportamento dos franceses na Argélia foi que, como nação, eles foram profundamente marcados pela ocupação alemã da França durante a Segunda Guerra Mundial. A brutalidade dos ocupantes nazistas traumatizou a nação, mas, em um pouco mais de uma década, uma parte de seu próprio exército, com estímulo e conhecimento de seu próprio governo, estava usando a mesma estratégia e tática. O choque do público francês ao descobrir isso foi mais profundo por causa do que eles mesmos haviam vivenciado recentemente.

Existem outros exemplos de conflitos recentes de como ações antiéticas por um pequeno número de pessoas podem afetar o resultado estratégico de uma campanha.

O pequeno grupo de pessoas que abusou de prisioneiros no presídio de Abu Ghraib no Iraque recebeu publicidade mundial e foi descrito em alguns círculos de Defesa dos EUA como “as seis pessoas que nos fizeram perder a guerra no Iraque”.

As ações de um número de membros das forças especiais australianas no Afeganistão, nas quais mataram vários civis desarmados e encobriram os assassinatos, resultaram em uma grande investigação conduzida por um juiz – o Relatório Brereton – que teve **repercussões importantes para o exército australiano** e a visão do **público australiano sobre eles**. E aqui eu volto à pergunta que mencionei anteriormente – “Se nosso inimigo usa táticas antiéticas, por que nós não deveríamos?” Muitos membros do público australiano levantaram essa pergunta de forma muito veemente em apoio aos seus “heróis” no SAS [Regimento de Serviço Aéreo Especial³].

A mesma pergunta foi levantada no Reino Unido em apoio ao **Sargento Blackman, um membro da elite dos Fuzileiros Navais Reais britânicos**. Ele foi filmado por uma câmera de capacete logo após matar um combatente Talibã ferido que não era mais uma ameaça militar. Em suas próprias palavras, ele disse: “Eu acabei de violar as Convenções de Genebra...”, deixando claro que ele sabia exatamente o que estava fazendo. Inicialmente, ele foi acusado e condenado por assassinato, o que **provocou uma indignação pública**; a condenação foi posteriormente reduzida para homicídio culposo com base na atenuação da responsabilidade.

O caso do Sargento Blackman é importante não apenas pela reação pública, mas pelo contexto no qual ele se encontrava. O Sargento Blackman havia servido em três missões no Iraque e uma no Afeganistão. Todas as quatro missões impuseram um estresse pessoal enorme, incluindo o risco diário de exposição à morte ou ferimentos graves. **O que ele fez é inegável, mas a verdadeira pergunta é: por que ele fez isso?** Em março de 2011, pouco antes do desdobramento de Blackman para o Afeganistão, seu pai morreu da doença de Parkinson. Em 27 de maio, um IED [Dispositivo Explosivo Improvisado, sigla em inglês] matou dois homens na companhia de Blackman. O comandante original da companhia de Blackman também foi atingido, mas sobreviveu.

O isolamento de sua base de patrulha, o calor opressivo – de até 50 graus Celsius – e a constante roleta russa de patrulhamento em uma paisagem repleta de IEDs claramente afetaram o sargento Blackman, provavelmente transformando-o de um profissional maduro em um assassino ilegal. Então, onde estava a cadeia de comando dele nisso tudo?

O fator que os quatro exemplos que eu dei – os franceses na Argélia, Abu Ghraib, o SAS australiano no Afeganistão e o Sargento Blackman – têm em comum é a **ausência ou falha na cadeia de comando**. Na Argélia, os paraquedistas franceses foram incumbidos de uma tarefa para a qual não tinham treinamento e os políticos estavam dispostos a fazer vista grossa, desde que as táticas parecessem estar funcionando.

No caso do SAS australiano, a natureza elitista e secreta da unidade manteve os estranhos – incluindo alguns dos seus próprios oficiais – à distância do que estava acontecendo. A cadeia de comando não foi assertiva o suficiente para derrubar essa parede de sigilo e compreender o que estava ocorrendo.

No caso do Sargento Blackman, quem na cadeia de comando estava cuidando de sua saúde mental e bem-estar? A resposta parece ser: ninguém.

Poucas pessoas nas forças armadas são psicopatas homicidas. **A maioria quer realizar seu trabalho profissionalmente e operar dentro da lei**. Nas forças armadas democráticas, os militares recebem palestras sobre as Convenções de Genebra e as leis dos conflitos armados. Assim como o Sargento Blackman, eles podem diferenciar o certo e o errado.

³Unidade de forças especiais do exército australiano [N.T.].

Mas essa pergunta – “por que nós deveríamos lutar eticamente, quando nossos inimigos não o fazem?” – está longe de ser a única questão ética significativa com que militares em todo o mundo têm que lidar. Eu darei alguns exemplos agora e, embora vocês possam estar familiarizados com as implicações operacionais deles, eu quero chamar sua atenção para as implicações éticas.

Primeiro, o uso de Veículos Aéreos Não Tripulados (VANTs), especialmente VANTs armados. **Os operadores de VANTs são guerreiros “reais”?** Eles podem realmente conquistar o respeito de seus colegas militares se não colocam a si mesmos em risco pessoal, e o que isso pode significar para a coesão e o moral militar? Isso ocorre apesar das evidências crescentes de que as tripulações de VANTs envolvidas em missões de eliminação podem sofrer uma incidência maior de TEPT [Transtorno de Estresse Pós-Traumático] do que as tripulações aéreas convencionais.

Segundo, o aprimoramento humano. Não o uso de auxílios externos, como os exoesqueletos para aumentar a força ou a resistência. Em vez disso, eu estou pensando em aprimoramentos farmacêuticos ou neurológicos. Isso inclui **implantes neurais e potenciais tratamentos medicamentosos de longo prazo**, por exemplo, para reduzir o medo e aumentar a coragem, diminuir outras inibições ou melhorar a resistência e a capacidade de lidar com menos sono.

Tais aprimoramentos potenciais levantam questões éticas importantes. Por exemplo, como se parece o consentimento informado nessas circunstâncias quando os efeitos a longo prazo desses tratamentos podem ser desconhecidos? Os militares vivem no mundo real, então, **pode ser impossível ligar ou desligar um tratamento de longo prazo para aumentar a agressão**, dependendo se um indivíduo está em uma missão militar arriscada ou simplesmente em uma saída noturna com sua família, ou mesmo depois de ir para a reserva. Haveriam circunstâncias – por exemplo, em unidades de Forças Especiais – onde poderia até se tornar obrigatório concordar com tais aprimoramentos para permanecer na unidade?

A guerra cibernética apresenta outra série de desafios. Assim como o uso de tripulação aérea em VANTs, muitos **especialistas em cibernética podem não ser guerreiros no sentido convencional**. Se a tripulação aérea fosse encarregada da destruição física de um alvo e fosse morta durante a missão, mas o alvo não fosse destruído, eles seriam sem dúvidas considerados heróis. Mas um especialista em cibernética pode ser capaz de desativar o mesmo alvo com poucos cliques no teclado. Isso seria militarmente mais eficaz do que a missão física falhada, mas vocês concederiam uma medalha ao guerreiro digital que teve sucesso, mas não aos guerreiros físicos que falharam, mas foram mortos?

A guerra cibernética pode ser também um instrumento cego. *Hackear* e desativar infraestrutura crítica pode afetar hospitais, bancos, escolas, serviços de emergência e até mesmo compras de itens essenciais para o dia a dia. À primeira vista, isso pareceria desproporcional. À medida que o mundo se torna cada vez mais interconectado, esses riscos éticos aumentam proporcionalmente.

Então, quais são os fatores mais importantes a serem implementados pelos comandantes?

1. O conjunto de exemplos que eles estabelecem. Aqueles mais abaixo na cadeia de comando aprenderão o que é aceitável ou inaceitável com base no que seus comandantes fazem. Note que não digo “no que seus comandantes dizem”. É inútil **dizer a coisa certa, mas fazer a coisa errada**. Se um comandante usa violência desnecessária ou brutalidade, seus subordinados aprenderão com isso. E isso se aplica não apenas no contexto das operações. Se um comandante aceita subornos ou vende equipamentos militares no mercado negro, seus subordinados sentirão que têm licença para fazer o mesmo.

2. Treinamento. Conflitos armados estão no limite mais extremo da experiência humana. As pessoas podem estar com fome, cansadas, temerosas pelas suas vidas, cheias de adrenalina e

testemunhar as circunstâncias mais violentas. **Treinar pessoas para se comportarem eticamente diante de tudo isso é um processo de longo prazo.** Não pode ser iniciado no dia anterior ao início das operações. Além disso, o treinamento em sala de aula tem seu lugar, mas o treinamento mais eficaz é realizado no contexto de exercícios de campo, que correspondem mais de perto às condições operacionais.

O segundo ponto se refere diretamente ao primeiro. Comandantes militares passam muito tempo reforçando a identidade social – ou coesão da unidade e apoio mútuo, em outras palavras. Os militares correrão grandes riscos pelo bem dos seus camaradas. Mas há dois problemas aqui. Os termos da identidade social de um grupo podem ser fortemente influenciados por seu líder. **Se um líder encoraja ou tolera atos ilegais ou antiéticos, então o grupo irá, com o tempo, moldar-se para se conformar a essa identidade.** O segundo risco é que a lealdade ao grupo possa substituir as normas sociais mais amplamente aceitáveis. Nós vimos um exemplo do primeiro risco em Abu Ghraib e do segundo com o SAS australiano no Afeganistão.

3. Fadiga. Estudos têm mostrado que o maior risco para o comportamento ético é a fadiga. A fadiga pode ser inevitável nas operações militares, mas **os comandantes devem estar conscientes de que a capacidade de tomada de decisões morais é seriamente corroída pela fadiga** – e isso inclui a fadiga do próprio comandante.

4. Erosão moral. O conflito armado é uma situação em que o altamente anormal pode se tornar normal. Por exemplo, não é normal ser autorizado a matar pessoas legalmente, mas em conflitos armados isso pode ser permitido. As visões, sons, cheiros e as lembranças da guerra podem ser terríveis. Ver companheiros sendo mortos ou gravemente feridos pode ter um efeito profundo no bem-estar mental de qualquer pessoa. Isso pode levar a um processo de distorção moral, em que **motivos como vingança, raiva ou entorpecimento moral podem distorcer a tomada de decisões.** Quanto maior a exposição a essas experiências extremas, maior é o risco de distorção moral.

5. Dizer não. Para os militares, dizer não a um comandante pode ser a coisa mais difícil de fazer. Anos de formação sobre a necessidade de seguir ordens, a confiança na cadeia de comando e o respeito pelo processo político democrático podem funcionar em conjunto para tornar a recusa em obedecer a uma ordem algo extremamente difícil de fazer.

Este exemplo diz respeito ao papel do Chefe do Estado-Maior de Defesa britânico no período que antecedeu a guerra do Golfo em 2003. Houve muito debate sobre se uma invasão ao Iraque seria autorizada pelas resoluções existentes do Conselho de Segurança da ONU. Em um ambiente social e político muito tenso, o CDS [Chefe do Estado-Maior de Defesa, sigla em inglês] recebeu a ordem de Tony Blair para preparar as forças do Reino Unido para a invasão. O que o CDS respondeu a essa ordem não foi “Sim, senhor, imediatamente”, mas sim que **ele se recusaria a mobilizar as forças britânicas a menos que recebesse aconselhamento jurídico inequívoco de que a guerra seria legal.** No caso, ele recebeu esse aconselhamento (que posteriormente foi muito debatido) e as forças britânicas participaram.

Eu gostaria apenas de terminar com três pensamentos finais.

Esta breve apresentação concentrou-se no pessoal militar. A história não julga ações de forma isolada, como em um experimento laboratorial teórico, mas em termos do que as pessoas fazem aos outros e os efeitos dessas ações. Pensem no massacre de My Lai no Vietnã, ou nos estupros e torturas cometidos por forças russas na Ucrânia.

O foco de grande parte da formação ética está no que acontece em operações. Esse foco é compreensível. Mas a maioria das forças armadas passa mais tempo treinando em tempos de paz do

que em operações. Portanto, o que eu chamarei de ética militar em tempos de paz também é importante. Nessa categoria eu incluiria a aquisição e o descarte, o tratamento dos denunciantes [*whistleblowers*], as questões de gênero, *bullying* e seu corolário, favoritismo. Portanto, a ética militar não é algo confinado ao ambiente operacional.

O que me leva a uma frase final sobre a invasão da Ucrânia pela Rússia. Este é um exemplo trágico, mas quase perfeito, de como comportamentos extremamente antiéticos em todos os níveis, desde o político estratégico até o tático, não vencem guerras. Minha afirmação é que guerras são vencidas por profissionais competentes que operam dentro das leis da guerra. **A brutalidade não é um substituto para a competência.**

LIDERANÇA E ÉTICA SOB UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: LIÇÕES A PARTIR DE CONFLITOS CONTEMPORÂNEOS¹

Ruben Stewart²

Obrigado Daniela, obrigado John, ilustres oficiais, obrigado por me receberem aqui hoje. Como neozelandês, vejo as estrelas do Cruzeiro do Sul em seu logotipo e me sinto mais próximo de minha casa no hemisfério sul neste momento.

Então, hoje, minha apresentação consiste em três elementos que vocês podem ver aí dispostos [no *slide*: Dimensão Humana, Ambiente Operacional e Desafios Cognitivos]. Antes disso, vocês já ouviram falar da minha formação militar, mas acho que é mais importante para esta apresentação de hoje que vocês saibam que tenho cinco filhos com idades entre 23 e 11 anos, já que parte da minha palestra de hoje será muito focada nessa geração mais nova.

Falarei principalmente sobre uma série de problemas que acredito que os comandantes militares enfrentam. Tenho algumas ideias, mas não creio que todos na sala tenham as respostas para isso. Portanto, estou muito ansioso pelas perguntas e respostas que seguem esta apresentação.

No que diz respeito à Dimensão Humana, **a maioria das forças militares é constituída por duas gerações relativamente jovens**. A Geração Y são aqueles nascidos entre 1980 e 1994, que atualmente têm entre 43 e 29 anos de idade. Esta geração ainda constitui a maioria das forças armadas. A Geração Z são aqueles que nasceram entre 1995 e 2010, portanto são os soldados mais jovens com 28 anos ou menos. Esta geração representa aproximadamente 40% do pessoal alistado e quase 10% dos oficiais nos exércitos em todo o mundo.

Antes de começarmos a focar na Geração Y e na Geração Z, vale lembrar que em 2028 uma nova geração, a Geração Alfa, aqueles nascidos após 2010, iniciará o alistamento e o serviço militar.

As pessoas da Geração Z e da Geração Y foram muito moldadas pelos desenvolvimentos tecnológicos e pela conexão à Internet que ocorreram durante sua infância. Eles são um corpo de indivíduos independentes socialmente conscientes, que possuem métodos de recepção de informações muito diferentes dos das gerações anteriores. Eles são mais céticos, ou seja, duvidosos, quanto a seguir os conselhos e orientações de figuras de autoridade mais antigas. Eles precisam sentir que têm fé em seus superiores e construir confiança neles. **Não é automático para eles confiarem em figuras de autoridade**. Na verdade, se forem feitos esforços para impor essa autoridade a estas gerações, eles podem acabar se ressentindo e repelindo essa autoridade.

As estratégias de educação ou estratégias de treinamento preferidas pela Geração

¹ Este texto foi elaborado, com autorização do autor, a partir da transcrição da apresentação original em língua inglesa realizada no Painel “Liderança e ética sob uma perspectiva estratégica: lições a partir de conflitos contemporâneos”, conduzido em formato híbrido pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) em 10 de outubro de 2023. A versão em língua portuguesa foi elaborada pelo Cel R1 Gêder Távora Said e revisada pela Ten Cel Daniela Schmitz Wortmeyer, ambos da 7ª Sch EME.



² Conselheiro de Forças Armadas e de Grupos Armados do Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) em Genebra. Anteriormente como oficial do Exército da Nova Zelândia e mais recentemente como humanitário, passou mais de 20 anos no terreno trabalhando em Timor Leste, Afeganistão, Iraque, Iémen, Síria, Palestina, Israel, Líbano, Sudão, Sudão do Sul, Etiópia. Ele tem mestrado em Relações Internacionais e é autor de vários artigos em diversas revistas militares.

Z incluem uma utilização intensa de **métodos e conteúdos digitais**, incluindo as redes sociais. Eles preferem métodos digitais em vez de material escrito. Preferem decisões curtas e preferem representação gráfica de informações. Eles também preferem ter envolvimento interativo com instrutores e experiências imersivas.

No entanto, a maioria dos treinamentos militares não são projetados tendo em mente a Geração Z. A dependência de métodos eletrônicos e digitais é algo ao qual voltarei em *slides* futuros. A agência de notícias Reuters faz uma pesquisa anual sobre de onde as pessoas obtêm notícias e, em 2023, 79% dos brasileiros de todas as idades obtiveram notícias de fontes *online*, incluindo mídias sociais. Isso significava que **a grande maioria dos brasileiros recebe notícias do WhatsApp**, YouTube, Instagram, Facebook, Twitter (ou X, como é chamado agora) e TikTok, nessa ordem de prioridade. A porcentagem de brasileiros mais jovens que recebem notícias nas redes sociais será, obviamente, superior a 79%.

Quando as crianças da Geração Z se tornam soldados, elas trabalham de forma diferente das outras gerações. Tendem a trabalhar de forma mais colaborativa entre os seus pares, o que levanta uma questão sobre a sua relação com os comandantes. A Geração Z também parece favorecer recompensas pelo desempenho, como mais salário ou folga, ou seja, licença extra. Esses não são métodos militares tradicionais usados para encorajar um melhor desempenho. A Geração Z também é mais propensa a saltar de emprego, ou seja, a mudança entre empregos ou empregos diferentes, se estiverem insatisfeitos, o que levanta a questão de como isso funciona se você é um soldado em operações e está insatisfeito com as circunstâncias em que você se encontra.

Quando se trata de liderança, **a Geração Z espera que seus líderes liderem pelo exemplo.** Eles querem modelos. Eles querem inspiração. Eles querem estimulação intelectual. Eles querem orientação, ensino. Eles querem *feedback* e atenção de seus líderes. O *Drill Sergeant 3* do Ano do Exército dos EUA de 2022 disse, e passo a citar: “A agressão, os gritos, os berros, os castigos físicos excessivos, a Geração Z não é receptiva a isso de forma alguma”.

Então, **onde esta nova geração se encontrará operando?** O acrônimo VUCA normalmente significa Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. Mas gosto de mudar o V de Volátil para Violento, porque acho que isso explica mais adequadamente o ambiente em que os soldados se encontram.

Um dos principais exemplos disso recentemente são os **civis que participam nas hostilidades**. E, como aqui ilustrado com a senhora com o telefone [*slide*], um telefone que pode ser utilizado como sensor militar, ou seja, para tirar fotografias para localização por GPS, e também como dispositivo de comunicação para enviar essa informação, e constituir, em alguns casos, instrumento de participação nas hostilidades, e, portanto, pode tornar o civil que o está portando um combatente, passivo de tornar-se alvo.

E tenho certeza de que há outros exemplos que as forças de paz brasileiras têm visto em suas operações ao redor do mundo que contribuem para um ambiente VUCA: crianças-soldados, políticas que restringem as ações dos soldados, os desafios culturais de operar em ambientes estrangeiros, e também forças parcerias e como essas forças parceiras se comportam.

O próximo [*slide*] são as **operações descentralizadas**. Como sabem, a prevalência de sensores no campo de batalha de hoje permite que as coisas sejam mais facilmente detectadas e depois atacadas, o que significa que as forças têm de se dispersar para sobreviver.

³Graduado responsável por executar e ensinar os princípios fundamentais do treinamento básico de combate [N.T.].

Isto também tem sido visto neste momento na Ucrânia, mas também foi visto no Iraque e no Afeganistão, onde pequenos grupos de soldados, dez soldados numa seção ou esquadrão, foram enviados em patrulha ou para operar um posto de controle. Muitas vezes eles são comandados por jovens graduados.

Os exemplos de que John falou [na apresentação anterior], como Abu Ghraib, as Forças Especiais Australianas e o Sargento Blackman são apenas alguns exemplos em que graduados em funções de comando de pequenos grupos dispersos demonstraram comportamentos negativos.

A seguir quero falar sobre **eletrônica**, e vocês devem se lembrar que me referi à Geração Z e sua dependência da eletrônica. E eu quero dividir esses eletrônicos, ou o uso de eletrônicos, em: aqueles eletrônicos que permitem **vigilância e reconhecimento de inteligência**, e aqueles eletrônicos que são usados para **comando e controle**.

Portanto, sensores avançados, ou seja, ISR [Inteligência, Vigilância e Reconhecimento, sigla em inglês], deveriam ajudar os soldados e comandantes a compreender o campo de batalha e como agir no campo de batalha. A digitalização deveria ser capaz de ajudar no processamento das massas de dados disponíveis e fornecê-los aos comandantes nas telas. No entanto, **esses computadores e sensores, ou sensores eletrônicos, podem ser enganados**: o *software* pode funcionar mal, o *software* pode ser adulterado deliberadamente, e conjuntos de dados inteiros podem ser tendenciosos, e os resultados finais, ou seja, como eles apresentam a informação na tela, também podem ser adulterados com o uso de *software*. Outros exemplos incluem bloqueadores de GPS, ou seja, bloqueadores de sistemas de posicionamento global, onde os locais podem ser alterados ou manipulados.

E, por último, falarei sobre comando por meios eletrônicos. Quando operam em uma situação violenta, incerta, complexa e ambígua, os soldados confiarão na sua cadeia de comando dando-lhes objetivos e missões claros. No entanto, **soldados e comandantes podem encontrar-se operando em ambientes onde as comunicações estão bloqueadas ou degradadas**. Ou, mais recentemente, como foi revelado na batalha por Mosul, os combatentes do Estado Islâmico tiveram ordens falsas enviadas para os seus telefones pela inteligência de sinais britânica, a fim de confundir-los quanto ao que deveriam fazer.

Então, isso leva ao meu último *slide*: quero falar sobre como é esta geração jovem, como é o complexo cenário de conflito contemporâneo atual, e o que isso significa para os desafios cognitivos que esta geração jovem enfrentará no campo de batalha.

Há outra citação que gostaria de acrescentar às duas que vocês podem ver aqui [*slide4*], e é de um jovem oficial ucraniano, que disse recentemente: “Não podemos mais determinar onde está a verdade e onde está a mentira”.

E agora tenho uma série de perguntas para vocês, sobre as quais podemos conversar nessa sessão.

E se o soldado não souber quem é ou onde está o inimigo?

E se um soldado não souber ou entender onde está? Talvez o GPS deles esteja bloqueado, talvez haja outro equipamento que não esteja funcionando. E daí se eles não conseguem se posicionar no campo de batalha?

⁴“A Guerra é o reino da incerteza; três quartos dos fatores nos quais a ação na guerra se baseia estão envoltos em uma névoa de maior ou menor incerteza.” – Carl von Clausewitz, 1832.

“Informação contextualizada, confiável e fidedigna é tão importante para o pensamento dos seres humanos quanto o ar limpo é para a respiração humana.” – H. Lin, 2019.

E se as comunicações dos seus comandantes tiverem sido bloqueadas? Quais são suas ordens específicas? O que eles deveriam fazer?

Os relatórios da Reuters de que falei anteriormente mostraram que apenas 43% dos brasileiros confiavam nas notícias que recebiam. **E se o soldado tiver sido criado em um ambiente de falsa informação e desinformação, e não souber o que é confiável e o que é honesto, ou o que é a verdade?**

Portanto, **se um soldado não consegue compreender ou confiar em qualquer fonte externa de informação, como escolherá operar?** Continuarão a operar como os soldados japoneses fizeram nas décadas de 1940, 50, 60 e mesmo na década de 1970, e continuarão a operar de acordo com o último conjunto de ordens que receberam? Ou optariam por começar a fazer as suas próprias ordens, com base na sua compreensão ou percepção da situação?

Se somarmos a isso os elementos de que John falou [na apresentação anterior], como fadiga, fome, exposição a altos e baixos emocionais e erosão moral, vocês podem ver como a situação fica infinitamente mais complexa.

Então terminarei com três perguntas: Como o soldado ou comandante poderá saber o que está errado? Como o comandante ou soldado poderá saber o que é certo? Como podem os jovens soldados e comandantes nesses complexos campos de batalha compreender a situação? Apenas assim para tomar decisões sobre o que é legal e ético a fazer.

Muito obrigado!

SESSÃO DE PERGUNTAS E RESPOSTAS¹

John Thomas e Ruben Stewart

Primeira Pergunta:

Nós, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, iniciamos nossos estudos sobre a Dimensão Humana buscando adotar uma visão sistêmica. Ou seja, partindo da premissa de que a conduta humana não resulta apenas da história pessoal e das disposições internas dos indivíduos, mas, em grande medida, das suas interações e esforços de adaptação ao contexto de um sistema mais amplo – neste caso específico, o contexto organizacional militar e os cenários operacionais. Portanto, sob uma perspectiva relacionada com o planejamento e a tomada de decisão no nível estratégico, na sua visão, quais seriam os aspectos críticos a considerar, tanto na formulação de políticas como nas interações concretas entre as pessoas, a fim de promover o desenvolvimento de uma cultura organizacional que potencialize a construção da confiança, a coesão e a conduta ética nas forças armadas? Ou, se preferirem, quais são os aspectos que, quando negligenciados, tendem a comprometer essas dimensões institucionais?

Resposta de John Thomas:

O que é importante para construir confiança? Ruben aludiu bastante a isso. As pessoas que hoje entram nas Forças Armadas, sejam elas do Exército, da Marinha ou da Aeronáutica, vêm de uma sociedade muito diferente das pessoas da minha geração. Assistimos em muitos países em todo o mundo a uma **polarização crescente da política e das atitudes sociais**. É extremamente difícil, certamente no Reino Unido, encontrar um meio-termo para muitos temas controversos. Portanto, **é mais provável que estes recrutas, estes jovens, venham de uma posição polarizada, de uma forma ou de outra**. Eles não estão necessariamente acostumados a confiar naquilo que não gostam de ouvir. Uma das desvantagens de usar as redes sociais para obter notícias é que não há obrigação de as redes sociais serem imparciais ou mesmo realistas. O outro risco das redes sociais é que os algoritmos utilizados pelas empresas tentem alimentar as pessoas com o que elas querem ouvir, dessa forma, **os preconceitos são continuamente alimentados, tanto a favor como contra**, qualquer que seja o assunto.

Se você tem um Exército, Marinha e Aeronáutica totalmente de voluntários, você começa com vantagem porque as pessoas que se voluntariam para ingressar têm uma certa predisposição para acreditar no que as Forças fazem. Portanto, há pelo menos uma confiança embrionária na qual você pode construir. Mas não creio que haja algo particularmente novo ou original na forma como se constrói a confiança nos recrutas. **É realmente um processo de ser honesto, direto, claro e justo na forma como você trata todos eles, não tendo favoritos e não praticando *bullying***. E, como mencionei na apresentação, se os líderes, as pessoas que os comandam durante o processo de treinamento, explicarem e exibirem essas qualidades, então a confiança se desenvolverá nas pessoas que você está tentando treinar.

¹ Este texto foi elaborado, com autorização dos painelistas, a partir da transcrição da sessão de perguntas e respostas realizada com a participação da assistência no contexto do Painel “Liderança e ética sob uma perspectiva estratégica: lições a partir de conflitos contemporâneos”, conduzido em formato híbrido pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEEx) em 10 de outubro de 2023. A versão em língua portuguesa foi elaborada pelo Cel R1 Géder Távora Said e revisada pela Ten Cel Daniela Schmitz Wortmeyer, ambos da 7ª Sch EME.

A segunda parte da sua pergunta é: o que é perigoso negligenciar? E eu diria: dúvidas. Porque **as pessoas que você está treinando ou as pessoas sob seu comando terão perguntas**, e muitas vezes serão **dúvidas muito legítimas e difíceis**. A pior coisa que você pode fazer é ignorar essas questões ou tratá-las como banais e irrelevantes.

Como Ruben deixou claro na sua apresentação, estes jovens não estão imediatamente predispostos a aceitar a autoridade sem questionar, então, negligencie isso, e será por sua conta e risco.

Resposta de Ruben Stewart:

Acho que **é preciso que haja adaptação das forças armadas a esta nova geração**. E com isso eu acho que talvez seja necessário fazer mudanças nos estilos de comando. Deve haver mais orientação e ensino e mais abordagem prática ao desenvolvimento do que talvez tenhamos visto no passado, e deve haver também um treinamento diferente aplicado a esta geração.

Mas também deve haver adaptação por parte da geração jovem para se preparar para o ambiente em que se encontrará. E esse ambiente não será agradável, como expliquei: será violento, será incerto, será complexo e será ambíguo.

Assim, por exemplo, algumas das instruções iniciais para jovens soldados poderão ser ministradas *online* ou por meio de um dispositivo eletrônico. No fim, você terá que levá-los para fora: na lama, na chuva, no frio, e forçá-los a **confrontar alguns dos difíceis desafios que enfrentarão e verão no campo de batalha**. E esses exercícios, se bem feitos, são bons para os comandantes, são bons para os soldados, constroem a confiança entre os dois e ajudam-nos a operar de uma forma que será mais legal, mais ética e, portanto, leva a melhores comportamentos, da forma que as Forças Armadas brasileiras e a população brasileira esperam de seus cidadãos-soldados.

Complemento à resposta de John Thomas:

O ponto de partida para estes jovens é diferente, o destino não mudou. **O destino ainda é uma exposição potencial a combates violentos**. A habilidade é como identificar o potencial desses jovens, que vieram de uma formação diferente daquela de onde talvez você tenha vindo. As Forças Armadas britânicas estão muito conscientes de que procurar este potencial é talvez mais difícil e sutil do que costumava ser, e estão a tornando-se bastante bons nisso. Mas no final das contas, como diz Ruben, você tem que rastejar pelo riacho na lama, você sabe, com a cabeça enfiada, as balas voando acima de sua cabeça, caso contrário você não será bom como soldado.

Segunda Pergunta:

Uma característica significativa da Geração Z e Alfa é o egocentrismo, muito influenciado pelo uso constante de tecnologias centradas no usuário. Diante disso, como desenvolver o espírito ético e os valores militares voltados para o coletivo?

Resposta de Ruben Stewart:

É uma pergunta muito boa. Penso que esse desafio pode ser um pouco mitigado pelo fato de a geração mais jovem receber muito apoio dos seus pares, ou seja, pessoas do seu próprio grupo social. O grupo social dentro das forças armadas é, obviamente, a sua seção, ou o seu esquadrão, ou talvez o seu pelotão. Quando você **substitui o apoio popular que eles recebem nas redes sociais pelo apoio social que recebem de sua seção, esquadrão ou pelotão**, então você tem um novo grupo

que eles vão querer impressionar. E isso inclui os comandantes, que terão um papel mais interativo do que no passado. E, uma vez que você substitui um grupo por um grupo militar, **você pode utilizar isso para garantir que eles estejam agindo de acordo com os valores da sua organização** e de acordo com os objetivos da sua equipe.

E, **eu acho importante, é estipular que é a equipe “deles”, da qual eles fazem parte**, e que “eles” estão contribuindo para a condução bem-sucedida ou para o cumprimento bem-sucedido da missão ou tarefa por parte de sua equipe.

Esta geração quer ser valorizada e quer ser respeitada. Então, em vez de dar-lhes uma “curtida” ou um “polegar para cima” nas redes sociais, talvez seja necessário que o cabo ou o sargento apenas diga “parabéns”, “muito bem”, para que recebam a mesma afirmação positiva que eles teriam nas redes sociais.

Terceira Pergunta:

Os exemplos que você apresentou, sobre o dilema enfrentado pelas tropas regulares, quando seguem as regras éticas e as leis, e o confronto contra forças que não seguem tais regras, estão ficando muito claros, neste exato momento, no confronto entre as forças de defesa israelenses e o grupo Hamas. Se a ação militar israelita, se a invasão da Faixa de Gaza se confirmar, trará enormes desafios aos comandantes israelitas. Você poderia comentar um pouco mais sobre esses desafios?

Resposta de John Thomas:

Então, por onde começamos com Israel e a Palestina? Bem, começemos com uma afirmação bastante simples e provavelmente incontroversa de que os ataques do Hamas não foram ações militares no verdadeiro sentido do termo, foram ações terroristas. Foi apenas terrorismo numa escala maior do que a que vimos desde, talvez, o 11 de Setembro. Os desafios que Israel enfrentaria, se decidisse ocupar Gaza, são enormes. Gaza é um dos lugares mais densamente povoados da Terra. É seguro assumir que a população de Gaza é 100% anti-israelense e que muitas dessas pessoas terão armas. Não há perspectiva daquilo que eu chamaria de “operação de corações e mentes”. Se acrescentarmos a isso o fato de que **a Guerra Urbana é provavelmente o tipo de guerra eticamente mais difícil**, então Israel tem uma “montanha para escalar”.

Nas últimas 36 horas vimos Israel utilizar principalmente o poder aéreo para alvejar os redutos do Hamas em Gaza. Como ex-oficial da Força Aérea, reconheço o valor das munições guiadas de precisão, mas há dois problemas com isso, se usarmos tais armas em Gaza. O primeiro é que você tem que ter certeza absoluta, em termos de inteligência, de que os alvos que você está atingindo são de fato alvos militares genuínos. E o fracasso da inteligência israelense em prever e prevenir os atos do Hamas durante o fim-de-semana sugere que a sua inteligência sobre as localizações e disposições do Hamas em Gaza não é tão boa como pensavam. O segundo problema, com o uso de tais armas, é que mesmo uma munição guiada com precisão, se for de 500 quilos ou 1.000 quilos, causará uma grande explosão em uma área muito urbanizada, então o impacto pode ser preciso, mas **os danos colaterais são muito menos precisos**. Mas, se eles realmente decidirem usar forças terrestres, então estarão colocando suas forças terrestres em um enorme risco pessoal por muitos anos.

Há também a questão da punição coletiva. A punição coletiva não é permitida pelas Convenções de Genebra, e vimos nas últimas 24 horas que Israel impôs um bloqueio de combustível, alimentos e água em toda a Faixa de Gaza, incluindo, claro, aquelas mulheres, crianças e outras pessoas

que não foram diretamente envolvidos no ataque a Israel, quer o tenham apoiado ou não.

Algo que não mencionamos, realmente, como um risco estratégico, é o **uso das redes sociais e do jornalismo cidadão por pessoas que são partes no conflito**. Com certeza absoluta os palestinos transmitirão vídeos do que chamarão de “atrocidades israelenses” para o resto do mundo. Portanto, o risco ético estratégico para os israelenses é que correm o risco de perder a posição moral elevada, se uma operação terrestre em Gaza continuar por um período de tempo. Mas o equilíbrio para os israelenses, a questão que têm de responder, é se o risco militar estratégico e o risco político de permitir que o Hamas opere livremente como antes é maior ou menor do que o risco ético estratégico de entrar em Gaza e causar um número potencialmente desproporcional de vítimas de danos colaterais. E como todos os piores dilemas éticos, não existe resposta certa ou errada para essa pergunta.

Resposta de Ruben Stewart:

Acrescentaria, muito rapidamente, que a **batalha pelas percepções** que se desenrola durante o período desta batalha será absolutamente crítica para ambos os lados. E isso não é necessariamente para alcançar o sucesso estratégico, mas para evitar perdas estratégicas. Como salientou John, dado que cada cidadão é agora um jornalista com a capacidade de registrar e transmitir informação, a batalha pela narrativa e, portanto, pela percepção da audiência global será quase, não exatamente, mas quase tão importante quanto os sucessos táticos e operacionais militares que eles podem ou não ter.

Quarta Pergunta:

A temática das últimas questões, que sintetizo em função do tempo, se refere basicamente a: como conduzir a formação de líderes militares para que se tornem capazes de promover o desenvolvimento moral de seus subordinados? Solicito, também, que apresentem suas considerações finais.

Resposta de Ruben Stewart:

Vou, como dizemos em inglês, “roubar a cena” de John, adotando uma abordagem ética. E então eu pediria e encorajaria todos os comandantes a se empenharem e promoverem entre os subordinados a Regra de Ouro que é: **“trate todos os outros como você gostaria de ser tratado”** – seja o inimigo no campo de batalha, sejam os jovens soldados sob seu comando. Se você os tratar como gostaria de ser tratado, terminaremos com uma humanidade melhor no campo de batalha e um melhor relacionamento e confiança não apenas entre os soldados de nível mais baixo, mas até os escalões mais altos dos oficiais nas forças armadas também.

Resposta de John Thomas:

A EuroISME [Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa] realizou cerca de uma dezena de conferências desde a sua criação, e a segunda palavra mais usada depois de “ética” é “liderança”. Assim, com uma amostra de vários milhares de artigos apresentados, penso que podemos concluir que **a liderança e a ética estão intimamente relacionadas**. Os exércitos geralmente são muito bons em ensinar liderança, e vocês não precisam que eu lhes ensine sobre liderança. Também é um assunto enorme. Se você pesquisar na Amazon UK, encontrará 50 mil livros sobre liderança e, em 2017, havia mais de 114 mil artigos revisados por pares escritos em inglês sobre liderança.

Portanto, a questão é: como integrar a formação ética na formação de liderança de uma

forma que seja contínua e eficaz? E então, como Ruben sugeriu com razão, direi que começa de cima e darei um exemplo disso.

Quando a Força Aérea dos EUA decidiu que iria divulgar num livreto os seus valores fundamentais, há 20-25 anos, não houve muito entusiasmo entre a liderança superior da Força Aérea. Mas o chefe da Força Aérea disse: todos os que serviam no Pentágono com posto de uma estrela e acima tinham que assistir à palestra que ele daria com o *Seargent Master* da Força Aérea sobre a importância do assunto. E ele colocou um graduado na porta para verificar quais desses oficiais generais haviam comparecido à apresentação conforme foram instruídos. Ao voltar ao escritório, o chefe da Força Aérea pegou a lista e começou a ligar para as pessoas que não compareceram. E sua pergunta para eles foi: “O que vocês estavam fazendo que era mais importante do que o que eu lhes disse para fazer?” E isso enviou uma mensagem muito poderosa: que para ele a ética e os valores eram fundamentais para a forma como a Força Aérea dos EUA deveria operar.

A outra coisa que gostaria de enfatizar no final é que a ética não é mais o “assunto Gata Borracheira” [*Cinderella subject*] que costumava ser. Antigamente, bastava ensinar tática, porque as guerras eram bem mais simples e menos complicadas: sabíamos que o inimigo era “mau” e sabíamos quem o inimigo era. Mas agora as coisas são muito mais complicadas e **quase todas as decisões sobre operações agora têm um componente ético**. Portanto, eu diria, para concluir, que se a sua liderança quiser que isso aconteça, isso acontecerá. E, correndo o risco de “pisar nos seus calos”, é sua função dizer a eles que eles precisam fazer isso acontecer.