

# DESENVOLVIMENTO DE VALORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL MILITAR: RUMO A UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

## VALUES DEVELOPMENT IN THE MILITARY ORGANIZATIONAL CONTEXT: TOWARDS A SYSTEMIC APPROACH

DANIELA SCHMITZ WORTMEYER

### RESUMO

Diante da complexidade e dinamismo dos contextos em que ocorrem as operações militares contemporâneas, os militares necessitam tomar decisões considerando fatores múltiplos e concorrentes, deparando-se, frequentemente, com situações que envolvem desafios e dilemas de natureza ético-moral. Portanto, torna-se necessário aprimorar a capacitação dos indivíduos e da organização para fazer frente a tais contextos, mediante uma abordagem sistêmica que promova e apoie a conduta moralmente responsável. Neste ensaio, introduz-se a discussão sobre as dimensões morais e éticas da vida humana e suas implicações para a atividade militar. São enfocados os processos psicológicos relacionados ao desenvolvimento de valores, assim como sua orientação social por meio de processos de canalização cultural, sob a perspectiva da psicologia cultural. Discute-se como a estrutura e a dinâmica das organizações podem impactar a conduta moral de seus integrantes e, por fim, destacam-se alguns desafios que se apresentam às forças armadas nesse campo.

**Palavras-chave:** Valores; Ética; Moral; Contexto Organizacional; Militar.

### ABSTRACT

Given the complexity and dynamism of the contexts in which contemporary military operations occur, military personnel need to make decisions considering multiple and competing factors, and are often faced with situations that involve challenges and dilemmas of an ethical-moral nature. Therefore, it is necessary to improve the capability of individuals and the organization to face such contexts, through a systemic approach that promotes and supports morally responsible conduct. This essay introduces the discussion on the moral and ethical dimensions of human life and its implications for military activity. It focuses on psychological processes related to values development, as well as their social orientation through processes of cultural canalization, from the perspective of cultural psychology. It discusses how the structure and dynamics of organizations can impact the moral conduct of their members and, finally, some challenges that the armed forces face in this field are highlighted.

**Keywords:** Values; Ethics; Moral; Organizational Context; Military.

### A AUTORA

Tenente-coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército (EsAEx/2001). Graduada em Psicologia (FURB/1999), mestre em Psicologia Social (UERJ/2007) e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (UnB/2017). Realizou estágio doutoral (“doutorado-sanduíche” pela CAPES) no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg, Dinamarca. É analista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, na 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, e pesquisadora do Núcleo de Estudos Prospectivos no ciclo 2024-2025.



## 1 INTRODUÇÃO

*“A avaliação é parte indispensável da escolha, da tomada de decisão; é necessidade sentida por humanos como tomadores de decisão, necessidade sobre a qual raramente refletem os que agem apenas por hábito.” (Bauman, 1997, p. 12)*

O comandante de uma unidade militar, que integra o contingente de uma missão de paz e se encontra destacada em uma região em conflito, recebe as seguintes informações em relação aos combates perpetrados por facções locais: um vilarejo próximo, no qual se encontravam combatentes pertencentes a uma das facções, foi atacado por um grupo pertencente à facção oposta. Em consequência, a população sobrevivente, incluindo mulheres, crianças e idosos, colocou-se em fuga e está se deslocando em direção a sua unidade. Espera-se que, em breve, essas pessoas busquem abrigo na unidade militar.

Diante da situação iminente, o comandante necessita decidir como agir. Por alguns momentos, ele relembra os termos do mandato da missão, assim como os fundamentos do direito internacional humanitário e as regras de engajamento, enquanto passa a analisar possíveis configurações e consequências das ações. Ao mesmo tempo, no pano de fundo da sua mente, perpassam uma série de sentimentos e ponderações, relacionados a experiências e valores pessoais.

“Devo dar abrigo às pessoas em fuga? E se, entre elas, houver combatentes e apoiadores de uma das facções? E se, concedendo abrigo a essas pessoas, a facção adversária decidir atacar nossa unidade para capturá-las ou eliminá-las? Nesse caso, devo utilizar os meios da unidade para defendê-las? Eu deveria me engajar em combate com a facção atacante? Por outro lado, se eu não conceder abrigo e as pessoas se concentrarem próximas à unidade, o que devo fazer se elas forem atacadas pela facção rival? Eu poderia me omitir diante de um possível massacre de pessoas indefesas? Como poderia atuar para impedir isso? Em qualquer caso, se for deflagrado um combate próximo à unidade, isso não poderia causar mais danos, atingindo civis locais? Além disso, como devo proceder em relação aos feridos? Devo autorizar o uso dos meios de saúde da unidade para prestar assistência à população, ainda que estes sejam destinados à tropa? E se, em decorrência disso, faltarem recursos para assistir os próprios militares? O que meus subordinados esperam de mim? Será que a decisão que eu tomar pode comprometer minha liderança e capacidade de comando? O que meus superiores esperariam que eu fizesse nessa situação? E qual pode ser a repercussão do caso perante a opinião pública? Valeria a pena sacrificar minha reputação e, quem sabe, minha vida pessoal e minha carreira tomando uma decisão arriscada? Haveria justificativa para colocar em risco a segurança de meus subordinados, na tentativa de minimizar os danos à população? Porém, como me posicionar diante do pedido de socorro de civis inocentes? Afinal, qual é o sentido de estarmos aqui?”<sup>1</sup>

Estes são exemplos de questões relacionadas ao processo decisório frente a situações complexas, ambíguas e controvertidas, que emergem nos cenários de emprego militar. Ainda que determinadas atividades se desenrolem em contextos mais rotineiros e previsíveis, mais facilmente abarcados por regulamentos, manuais e diretrizes específicas, muito frequentemente os militares se deparam com situações que não podem ser satisfatoriamente resolvidas mediante a mera aplicação de regras, exigindo que vários fatores contextuais sejam considerados e avaliados sob diferentes

---

<sup>1</sup> Este caso hipotético foi elaborado com a valiosa contribuição do Coronel Jose Luis Casatroja Kelis, do Exército Nacional do Uruguai, que atualmente desempenha a função de analista no Centro de Estudos Estratégicos do Exército (7ª Sch/EME).

perspectivas. Quanto maior a incerteza e a complexidade dos contextos de atividade, maior a necessidade de flexibilidade, autonomia e liberdade de ação para que as decisões sejam tomadas de maneira oportuna e adequada às situações emergentes “no terreno”. Por outro lado, maior a possibilidade de ocorrência de dificuldades, conflitos e dilemas no processo decisório, não apenas ligados a questões de ordem técnica e legal, mas, principalmente, no campo ético-moral (Verweij, 2022; Kramer; Kuipers; de Graaff, 2022).

No caso hipotético mencionado acima, embora as reflexões do comandante da unidade impliquem aspectos de ordem legal, ligados à legitimidade das ações do ponto de vista do mandato da missão, do direito internacional e das regras de engajamento, sua abrangência é muito mais ampla. No pano de fundo dessas reflexões, encontram-se sentimentos e avaliações acerca do que seria certo ou errado, justo ou injusto, bom ou mau, considerando diferentes interesses e perspectivas: das pessoas em fuga, dos integrantes das duas facções rivais, da população local próxima à unidade, da tropa sob seu comando, de seus superiores, da opinião pública, assim como os seus próprios (que podem se estender aos impactos de suas ações sobre outras pessoas, como familiares). O militar pondera sobre possíveis consequências, sob variados ângulos, mas, também, sobre motivações e propósitos: “Afinal, qual é o sentido de estarmos aqui?” Diante de tudo isso, não há uma solução simples e inequívoca.

O comandante do caso em tela sente nitidamente que recai sobre ele a responsabilidade da decisão: não somente sob um ponto de vista legal e instrumental, mas, em última análise, a responsabilidade moral. Em certas situações, a integridade moral de um indivíduo pode ser colocada à prova: até que ponto se está disposto a adotar o curso de ação correto, diante do risco de sofrer determinados prejuízos. Existem, porém, situações em que não há um curso de ação indubitavelmente correto: independentemente da decisão adotada, algum aspecto importante será negligenciado. É preciso fazer uma escolha, ponderando a que deve ser atribuído maior valor na situação concreta. Por vezes, busca-se avaliar qual ação acarretará menor mal. Em tais situações, há valores em conflito, caracterizando dilemas morais (Olsthoorn; Blom-Terhell, 2022).

Nesses casos, não apenas os valores que norteiam o exercício profissional podem estar em jogo, mas, também, valores sociais mais amplos, assim como valores pessoais, baseados na trajetória de vida de cada indivíduo e nos vínculos estabelecidos com pessoas, grupos, ideias, causas, filosofias, religiões. E, para além dessas variadas esferas de relacionamento, existe uma dimensão solitária na qual cada pessoa necessitará responder, por e perante si própria, pelas decisões que tomar. Bauman (1997) destaca que as escolhas são propriamente morais na medida em que seu apelo é inteiramente pessoal, implicando a solidão do sujeito diante de sua própria responsabilidade.

Observa-se, portanto, que o campo da moral e da ética se reveste de inerente complexidade, não se limitando à conduta guiada por regras – e sendo, ainda, diretamente relacionado à cultura, como explorado no ensaio anterior deste ciclo de estudos (Wortmeyer, 2024c). Considerando os cenários extremos, cada vez mais desafiadores, em que ocorrem as operações militares, torna-se fundamental compreender com maior profundidade como ocorre o desenvolvimento de valores, suas relações com o ambiente sociocultural e, particularmente, com a dinâmica organizacional, de modo a potencializar a capacitação dos militares para a tomada de decisão em tais contextos. Nessa esteira, é fundamental desenvolver uma visão sistêmica, que considere não apenas aspectos individuais, mas, também, de que formas a organização como um todo pode promover um ambiente que favoreça e dê suporte à conduta ética e moral de seus integrantes. Além de contribuir para o profissionalismo militar e para a prevenção de violações de diversas ordens, essa abordagem fortalece a construção de relações pautadas na confiança, a coesão e a genuína realização profissional.

Assim, dando continuidade à agenda de pesquisa sobre Cultura Organizacional, Ética e Liderança Militar, no contexto do ciclo 2024-2025 do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, abordarei, neste segundo ensaio, a temática do desenvolvimento de valores e seus reflexos no ambiente organizacional, em particular, no contexto militar. Iniciarei buscando deslindar os conceitos de ética e moral e sua relação com os valores, para então passar a uma visão geral dos processos por meio dos quais as pessoas internalizam e externalizam valores. Nesse contexto, introduzirei a perspectiva da psicologia cultural dos processos semióticos (Valsiner, 2012, 2014), que considera como afetos e significados são gradualmente generalizados pelas pessoas, orientados por processos de canalização cultural. Em seguida, analisarei como a estrutura e a dinâmica das organizações podem obstaculizar ou favorecer a conduta moral de seus integrantes, para, finalmente, destacar alguns desafios que se apresentam às forças armadas contemporâneas nesse campo.

## 2 ÉTICA E MORAL: DESLINDANDO CONCEITOS

*“O que estamos aprendendo, e aprendendo duramente, é que a moralidade pessoal é que torna a negociação ética e o consenso possíveis, e não vice-versa.” (Bauman, 1997, p. 54)*

A origem da palavra “ética” remonta ao termo grego *ethos*, relacionado ao “conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade ou cultura” (Marcondes, 2007, p. 9). O termo foi traduzido pelos romanos para o latim *moris*, mantendo o mesmo significado, que deu origem a *moralis*, do qual provém o termo “moral” em língua portuguesa. Por essa razão, as expressões “ética” e “moral” são, muitas vezes, empregadas como sinônimos (Branco, 2012; La Taille, 2006).

Conforme introduzido em ensaio anterior (Wortmeyer, 2024c), no decorrer de uma história compartilhada, os grupos sociais desenvolvem culturas coletivas, baseadas nas soluções encontradas para fazer frente às suas necessidades comuns e aos desafios da integração e da convivência social, assim como nos significados atribuídos a essas práticas. Gradualmente, certos modos de sentir, pensar e agir frente à realidade vão sendo impregnados de valor, assim como objetos e símbolos associados, passando a definir o que é considerado correto, bom, verdadeiro, justo e belo para aquela coletividade e, por fim, associando-se à sua identidade (Berger; Luckmann, 1985; Gardner, 2012; Geertz, 1989; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2022b).

Assim, podemos considerar que todos os grupos sociais possuem um *ethos* constituído por sua cultura, caracterizado por valores, normas, práticas e símbolos compartilhados. Em uma primeira aproximação, observa-se, portanto, que o domínio relacionado genericamente à ética e à moral, referente aos valores e costumes considerados válidos, corretos e legítimos em um grupo ou sociedade, emerge em contextos históricos e sociais específicos – mesmo que, por vezes, aspirem a se tornar referências universais (Branco; Valsiner, 2012; Marcondes, 2007; Valsiner, 2012, 2014).

Rosa e González (2012) assinalam que toda cultura provê valores finalísticos sobre “o que faz a vida valer a pena ser vivida”. Estes norteiam a avaliação do que realmente importa como objetivo de vida, assim como dos meios considerados válidos para alcançar esses fins. Na visão dos autores, tais valores proporcionam significado às experiências, orientando as escolhas e a definição da identidade coletiva e individual.

Dessa forma, a interpretação avaliativa ou valorativa das experiências é fundamental no processo de construção de significados e na orientação em direção a metas e propósitos de vida, mediando, ainda, as relações entre as pessoas, assim como destas com outros seres vivos e com seu ambiente físico e social. Em última análise, as dimensões éticas e morais da experiência humana são

guiadas por valores. Como detalharei na próxima seção, os valores constituem “filtros” afetivos e cognitivos, que colorem a realidade com valências positivas e negativas, de acordo com as interpretações que emergem em cada contexto de experiência (Branco; Valsiner, 2012; Innis, 2016; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2017, 2022b).

Embora, como mencionado, “ética” e “moral” sejam muitas vezes empregadas como sinônimos, há também diferentes acepções para esses termos, sustentadas por vertentes de pensamento distintas. Sem desejar conduzir uma extensa discussão conceitual sobre o assunto neste ensaio, cabe começar a fazer algumas distinções e opções que orientarão a presente abordagem.

Conforme salientado, os processos de construção de significados e desenvolvimento de valores estão imbricados à trajetória humana, desempenhando uma função essencial para que possamos nos orientar frente aos inúmeros estímulos provenientes do ambiente e estabelecer sentido e propósito para nossas ações. Esses processos amalgamam aspectos afetivos e cognitivos e ocorrem no enfrentamento dos desafios da própria vida prática, nas interações entre as pessoas e em decorrência dos esforços de autorregulação para se atingir determinadas metas, geralmente, de maneira implícita e sem ser objeto de exaustivas considerações racionais. Dizendo de forma simples: não é preciso ser filósofo ou ter estudos específicos para vivenciar tais processos, que são inerentes à existência de todo ser humano. Essa dimensão relacionada à tomada de decisão na vida prática será considerada, no presente estudo, como o domínio da moral (Bauman, 1997; Whetham, 2023; Wortmeyer, 2017).

Por outro lado, também faz parte do desenvolvimento das sociedades humanas a tentativa de definir preceitos e normas que orientem a conduta de seus integrantes, baseados na reflexão sobre valores e parâmetros que deveriam nortear as ações e no estabelecimento de ideais a serem perseguidos. Temos aqui uma outra dimensão da vida social, relacionada a esforços de teorização e direcionamento racional da experiência humana, em última análise, de canalização e controle da conduta em sociedades ou grupos específicos. Essa dimensão de atividade, que termina por assumir um caráter prescritivo ou normativo, será considerada, neste estudo, como o domínio da ética (Bauman, 1997; Marcondes, 2007).

Nessa dimensão, encontramos desde sistemas mais amplos, como a ética cristã ou estoica, até sistemas mais específicos, como os expressos nos códigos de ética de determinadas profissões (Marcondes, 2007). Cabe sublinhar que esses esforços normativos refletem visões de mundo, valores e objetivos dos próprios atores neles envolvidos, os quais não necessariamente se harmonizam com os fundamentos culturalmente arraigados na experiência cotidiana do grupo ou sociedade aos quais se destinam, o que pode ensejar contradições, conflitos e resistências (Bauman, 1997).

Nessa esteira, é importante destacar, ainda, a ética como campo da reflexão filosófica. Pelo menos desde a Antiguidade Clássica, várias vertentes de pensamento buscaram analisar ou estabelecer fundamentos pretensamente universais para a conduta moral. Como exemplos dessas concepções filosóficas, podem-se citar a ética das virtudes, a ética do dever e a ética das consequências ou utilitarista (van Baarle, 2022). Tais tentativas de apreensão e análise racional dos dilemas da vida humana espelham os contextos históricos e culturais em que seus autores estiveram imersos, suas experiências biográficas e os problemas e desafios para os quais buscaram respostas – ainda que, até os dias de hoje, continuem instigando a reflexão e possam, de algum modo, contribuir para uma visão crítica sobre os parâmetros que norteiam nossas escolhas (Marcondes, 2007).

E quanto à Ética Militar? Esta se situaria no campo da “ética profissional”, de forma análoga ao que se verifica em outras profissões, por exemplo, da área da saúde ou do direito. Enquanto tal, tem sido definida como uma “ética aplicada”, voltada à reflexão e à orientação frente aos desafios e dilemas morais ligados ao exercício profissional da atividade militar (Cook; Syse, 2010; Kramer;

Kuipers; de Graaf, 2022). Conforme explorado anteriormente (Wortmeyer, 2024c), a ética militar reflete os valores e práticas que caracterizam a cultura militar, desenvolvidos ao longo de um processo histórico, em função dos esforços de organização da atuação humana em torno da tarefa que constitui a finalidade precípua das forças armadas.

Na perspectiva aqui adotada, portanto, a moral se relaciona ao posicionamento valorativo frente aos desafios e dilemas da vida prática, em que o indivíduo atua como agente moral, tomando decisões e sendo moralmente responsável por suas escolhas (Bauman, 1997; Verweij, 2022). A ética, por sua vez, se liga à análise racional sobre os fundamentos das escolhas morais e às tentativas de sistematização desses parâmetros – que se pretende, idealmente, servirem de guia para a conduta das pessoas em situações concretas – sendo, assim, orientada para a coletividade (Bauman, 1997; Wortmeyer, 2017).

Como vimos, tanto a moral quanto a ética implicam interpretações avaliativas ou valorativas relacionadas a experiências, modos de ação, ideias, pessoas ou objetos, envolvendo a construção de significados baseada em valores. Convém, portanto, explorar com mais profundidade como ocorre o desenvolvimento de valores.

### 3 VALORES: UM DESAFIO AO PARADIGMA MECANICISTA

*“O eu moral move-se, sente e age em contexto de ambivalência e é acometido pela incerteza.”  
(Bauman, 1997, p. 22)*

Como se pode conhecer os valores de uma pessoa?

Perguntando-lhe diretamente, pedindo que expresse verbalmente quais são seus valores? Observando externamente suas ações e tecendo julgamentos a respeito, com base na perspectiva do observador? Buscando analisar o ambiente sociocultural em que essa pessoa foi educada? Aplicando uma avaliação ou um teste psicológico?

Todas as alternativas acima apresentam limitações importantes, quando se trata de mergulhar no campo dos valores. Isto se deve, em parte, à própria natureza dos valores, que não constituem “blocos de construção”<sup>2</sup> fixos, bem delimitados e isolados no sistema psicológico, que possam ser claramente mapeados e codificados. Tampouco os valores são transferidos, linear e invariavelmente, do “interior” para o “exterior”, isto é, da psique para as ações humanas, em uma relação previsível de causa e efeito, independente das interpretações do sujeito e do contexto em que ocorrem as ações.

Os valores são silenciosos, atuando geralmente de modo implícito em nossas escolhas. São de difícil definição, pois não se trata de simples conceitos racionalmente definidos, mas de orientações motivacionais amplas e profundas, afetivamente enraizadas. Assim, o que realmente impulsiona as ações humanas pode ser traduzido apenas de modo limitado por meio de palavras. Muitas vezes, o próprio sujeito não possui plena consciência do que o moveu em determinada direção. Certas decisões são melhor compreendidas apenas com o passar dos anos, quando nos distanciamos e podemos enxergar a nós mesmos e nosso contexto sob uma perspectiva mais ampla. Por outro lado, o que dizemos não

---

<sup>2</sup> Referência ao paradigma mecanicista, cujas limitações foram discutidas no ensaio anterior (Wortmeyer, 2024c): “Nos séculos que se seguiram a Descartes e Newton, a visão do mundo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares modelou as percepções das pessoas não somente a respeito da natureza, do organismo humano e da sociedade, mas também das organizações humanas dentro da sociedade” (Capra; Luisi, 2014, p. 87).

necessariamente coincide com nossas motivações mais profundas, e o discurso ou argumentação racional podem ser fortemente influenciados pelo desejo de atender a supostas expectativas sociais (Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2017, 2022b).

Além disso, como vimos, as decisões morais implicam tensões e complexos processos de avaliação, no esforço ativo de adaptação do indivíduo ao seu ambiente. Desse modo, toda tentativa de compreensão da conduta, que não considere a interação do sujeito com seus ambientes interno e externo, estará fadada à incompletude. Nesse processo, diferentes valores entram em jogo, de maneira complementar, redundante ou contraditória. De acordo com sua interpretação dos variados fatores presentes em cada contexto, o indivíduo pode adotar cursos de ação distintos, priorizando diferentes aspectos em suas decisões. Ademais, não somos os mesmos em cada momento da vida, de modo que o posicionamento de uma pessoa frente a questões semelhantes pode mudar, por exemplo, em função de experiências acumuladas e de relacionamentos com outras pessoas, que se tornam significativas e contribuem para a alteração de sua visão de mundo (Grimell, 2018; Valsiner, 2012, 2014; Zittoun *et al.*, 2013).

Assim, para conhecer os valores de uma pessoa, não basta observar externamente suas ações, em busca de respostas predefinidas e estereotipadas, que supostamente evidenciarão a internalização de determinados parâmetros. Respostas aparentemente semelhantes podem ocultar motivações e intenções muito distintas, alicerçadas em diferentes posicionamentos morais. Em contrapartida, a responsabilidade moral pode se manifestar de muitas formas, de acordo com a individualidade e as interpretações emergentes em cada contexto, sendo próprias do sujeito moral a autonomia e a flexibilidade na análise dos variados fatores relacionados à tomada de decisão, bem como a contínua inquietação diante da possibilidade de realização de seus ideais. “Pode-se, com certeza, reconhecer o eu moral por sua incerteza se tudo o que devia ser feito foi feito” (Bauman, 1997, p. 22).

Evidencia-se, portanto, que o campo dos valores, sob o ponto de vista da experiência humana em sua expressão concreta, isto é, considerando o desenvolvimento de pessoas reais ao longo da vida e os problemas cotidianos ante os quais necessitam se posicionar, fazendo escolhas, se reveste de grande dinamismo e complexidade, requerendo, como proposto (Wortmeyer, 2024c), a adoção de uma visão sistêmica em sua abordagem. Com esse intuito, buscarei situar, em linhas gerais, como ocorre o desenvolvimento de valores no sistema psicológico, para, em seguida, analisar de que modos esse desenvolvimento é canalizado pelo ambiente sociocultural em que o indivíduo está imerso.

### 3.1 PROCESSOS PSICOLÓGICOS LIGADOS AO DESENVOLVIMENTO DE VALORES

No campo científico da psicologia, os estudos sobre o desenvolvimento moral tiveram seu marco inicial em 1932, com a publicação de “O Juízo Moral na Criança” por Jean Piaget. Na abertura dessa obra, o autor menciona que as pesquisas ali relatadas se propuseram a “estudar o juízo moral, e não os comportamentos ou os sentimentos morais” (Piaget, 1932/1994, p. 21). Dessa forma, foi inaugurada uma tradição de estudos na área que enfatiza os aspectos cognitivos da moralidade, enfocando a capacidade dos indivíduos de racionar e formular julgamentos sobre questões de natureza moral, assim como de expressá-los verbalmente e justificá-los de forma lógica.

Embora fuja aos objetivos deste ensaio um aprofundamento a respeito, cabe destacar que, apesar das importantes contribuições de Piaget e de outros autores de orientação cognitivista (e.g. Kohlberg, 1984; Lind, 2008; Rest, 1986) para o avanço dos estudos na área, diversas pesquisas demonstraram que uma elevada capacidade de raciocínio moral não necessariamente apresenta correlação

positiva com a realização de escolhas morais em situações concretas (Branco, 2012). Ou seja, pessoas capazes de brilhantes análises e argumentações sobre casos hipotéticos, muitas vezes, não optam por “fazer o certo” quando confrontadas com a vida real.

Por conseguinte, instrumentos de avaliação que evocam, predominantemente, a dimensão racional (tais como variados tipos de testes, questionários, entrevistas estruturadas, entre outros) revelam-se bastante limitados para perscrutar sentimentos e motivações mais profundos, e ainda mais para prever ações em situações concretas. Embora a capacidade de análise crítica seja importante, Nunes e Branco (2007) observam que falta integrar a esses estudos outras dimensões do desenvolvimento moral, além da cognitiva, como “o afeto, a motivação para agir em contextos específicos, as ações morais propriamente ditas e as práticas histórico-culturais dos grupos sociais” (p. 414).

Em contrapartida, a abordagem conhecida como psicologia cultural dos processos semióticos analisa o percurso pelo qual os valores se desenvolvem, constituindo-se como campos afetivo-semióticos dinâmicos e interconectados, em que sentimentos abrangentes se entrelaçam a conglomerados de significados, ativados conforme as interpretações emergentes em determinados contextos (Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014, 2016). Pessoalmente, venho adotando essa perspectiva em estudos empíricos há alguns anos (Wortmeyer, 2017, 2022b; Wortmeyer; Branco, 2016, 2019) e tenho constatado seu potencial para iluminar questões complexas relacionadas ao desenvolvimento moral. Por isso, considero apropriado introduzir aqui, em linhas gerais, como é compreendido o desenvolvimento de valores sob essa perspectiva.

Como mencionado, a construção de significados para as experiências é fundamental para a existência humana, possibilitando, entre outros aspectos, a orientação diante dos inúmeros estímulos sensoriais captados do ambiente e a atribuição de intencionalidade às ações. Essa construção se inicia com a atribuição de significados específicos a experiências concretas, podendo avançar até significados muito abrangentes relacionados a valores, filosofias de vida e experiências ligadas à transcendência (Valsiner, 2012, 2014).

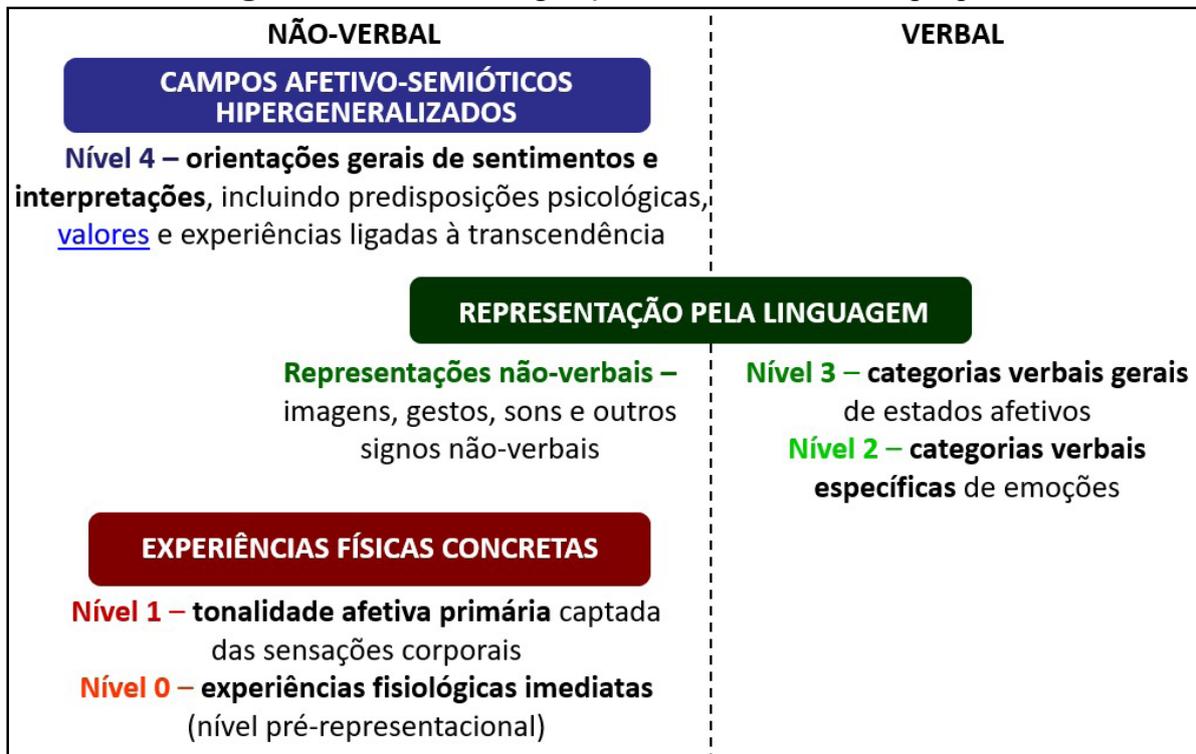
Assim, em primeiro lugar, a apreensão do mundo pelo ser humano se dá pela via da sensibilidade, iniciando pela percepção sensorial de seu ambiente físico e social, que suscita reações fisiológicas primárias de excitação e inibição. Para Valsiner (2012, 2014), a partir dessas primeiras sensações de base fisiológica, começa a emergir uma diferenciação incipiente, com tonalidades emocionais afetivas e negativas – ligadas, por exemplo, a conforto e desconforto, prazer e desprazer. A partir daí, por meio do uso de signos<sup>3</sup>, essas emoções passam a ser categorizadas de modo específico, comunicando, por exemplo, que alguém se sente “alegre”, “triste” ou “amedrontado”. Nesse nível, portanto, inicia-se a mediação semiótica, por meio da utilização da linguagem verbal – e, acrescento, de signos não-verbais, como gestos, expressões faciais, sons ou imagens – para a expressão de estados emocionais. Mais além, ocorre a representação de categorias mais gerais de afeto, como, por exemplo, a expressão difusa de sentir-se “bem” ou “mal” em determinada situação, referindo a uma percepção global e generalizada, que começa a desafiar a capacidade de comunicação verbal precisa do que se passa com o indivíduo. Por fim, no último nível de progressão afetivo-semiótica, podem ser configurados campos de sentimentos e significados extremamente abrangentes, que definem a

---

<sup>3</sup> Conforme introduzido no ensaio anterior, a chamada “função semiótica”, característica do funcionamento psicológico humano, permite que diferentes tipos de signos (palavras, imagens, sons, gestos etc.) sejam associados de modos complexos às experiências, possibilitando a construção de significados com níveis crescentes de generalização e abstração. Em sentido amplo, a semiótica pode ser definida como a ciência dos signos e seus usos (Vygotsky, 1988, 2001; Valsiner, 2012, 2014).

maneira como um indivíduo se posiciona no mundo e podem ser expressos verbalmente apenas de modo limitado. É nesse nível, segundo essa perspectiva, que se situam os valores (Figura 1).

**Figura 1** – Modelo de regulação afetivo-semiótica da psique



Fonte: elaborado pela autora a partir de Valsiner (2012)

Tais processos partem, portanto, das experiências imediatas, podendo alcançar níveis crescentes de generalização. No último e mais alto nível da hierarquia regulatória afetivo-semiótica (nível 4), estão situados os valores, como campos afetivo-semióticos hipergeneralizados. Desse modo, os valores atuam como direções gerais, constantemente presentes, orientando os diversos aspectos da conduta humana relacionados aos níveis inferiores dessa hierarquia: perpassam expressões verbais e não-verbais, ações concretas e, ainda, reações fisiológicas frente a determinadas situações (Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014).

A título de ilustração, analisemos um exemplo relacionado ao contexto militar<sup>4</sup>, aplicando o modelo de regulação afetivo-semiótica da psique. Imaginemos a situação de um jovem que inicia a formação militar, sendo levado a dividir um alojamento com vários companheiros e necessitando realizar diversas tarefas em conjunto (uma experiência bastante concreta, situada no nível 0 da hierarquia regulatória afetivo-semiótica). A convivência próxima, nesse ambiente coletivo, acarreta a quase inevitável realidade da cooperação para se executar as tarefas e atingir os objetivos da formação, promovendo tonalidades emocionais com valências positivas e negativas, relacionadas a experiências de apoio mútuo (nível 1). O indivíduo vivencia, por exemplo, como contar com a ajuda de companheiros em determinadas situações torna sua vida mais fácil naquele ambiente (valência positiva), ou como a ausência dessa ajuda maximiza as dificuldades (valência negativa), o que ocorre de modo bastante palpável, antes de qualquer elaboração reflexiva ou representação pela linguagem.

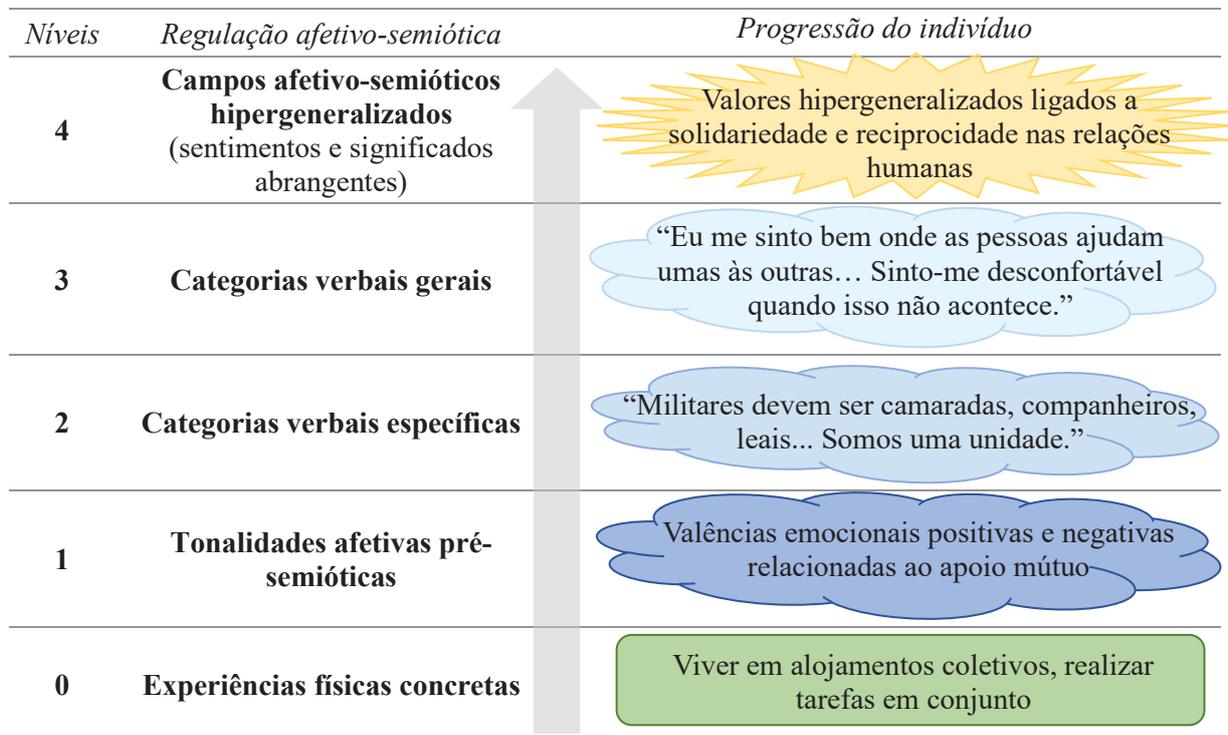
<sup>4</sup> Adaptação de discussão mais ampla sobre processos de generalização de valores, realizada em publicação anterior (Wortmeyer, 2022b).

Se o indivíduo continuar avançando no percurso de regulação afetivo-semiótica, no decorrer do acúmulo de experiências convergentes em sua formação, as qualidades concretamente vivenciadas passarão a ser expressas verbalmente, mediante termos específicos extraídos da cultura organizacional militar (nível 2). Gradualmente, o indivíduo passa a identificar e valorizar qualidades associadas a, por exemplo, companheirismo, camaradagem, lealdade, espírito de corpo e união, bem como a desvalorizar seus opostos. Essas categorias específicas tendem a orientar, com o passar do tempo, as avaliações que o indivíduo faz de si mesmo e dos outros naquele contexto.

Mais além, essas experiências podem transpor o contexto da formação militar, refletindo-se em outros contextos, em um processo de generalização crescente. Imaginemos que o jovem em questão passe a se conduzir de modo mais cooperativo em outros ambientes, apresentando uma predisposição geral nessa direção e passando a nutrir expectativas semelhantes em relação a outras pessoas. Ele pode não conseguir definir exatamente o que ocorre, mas passa a se sentir “mal”, “deslocado” ou “estranho” em ambientes em que essas qualidades não são compartilhadas e, por outro lado, “bem”, “em casa” ou “feliz” em situações nas quais percebe um relacionamento cooperativo com outras pessoas (nível 3).

Esse processo pode avançar ainda mais, de modo que as qualidades inicialmente vivenciadas em um contexto específico se tornem orientações motivacionais generalizadas. Ao atingir esse nível, denominado hipergeneralização (nível 4), tais orientações formam um “sentimento-no-mundo” constantemente presente nas interações entre a pessoa e o ambiente, constituindo filtros afetivos e cognitivos por meio dos quais novas situações são abordadas, antecipadas e projetadas pelo indivíduo (Valsiner, 2014, 2016). Em nosso exemplo, o indivíduo poderia desenvolver uma orientação abrangente para a solidariedade e a reciprocidade nas relações humanas, um sentimento geral de pertencimento a uma comunidade, sustentado por um conglomerado de significados construídos a partir de suas diversas experiências nesse sentido – configurando, assim, valores hipergeneralizados (Figura 2).

**Figura 2** – Exemplo de progressiva generalização afetivo-semiótica



Fonte: adaptado de Wortmeyer (2022b)

Assim, ao atingirem a hipergeneralização, os campos afetivo-semióticos ultrapassam os contextos de experiência específicos em que se originaram, passando a guiar a conduta da pessoa em outros contextos. Valsiner assinala que o discurso racional sobre questões como justiça, integridade ou patriotismo, por exemplo, cessa com a hipergeneralização, uma vez que o imperativo afetivo passa a prevalecer: a pessoa apenas “sente” que deve agir de determinada forma em dada situação. Desse modo, a visão de mundo racionalmente generalizada pelo indivíduo torna-se não-racionalmente fortalecida por profundos imperativos afetivos, relacionados a conglomerados de significados abrangentes, que passam a atuar em um nível pós-verbal e supraconsciente (Valsiner, 2012, 2014, 2016).

Embora o processo de generalização afetivo-semiótica tenha sido ilustrado de forma simplificada, por meio do exemplo anterior, é importante destacar que este não ocorre a partir de uma única experiência isolada, mas de um conjunto de experiências que se tornam significativas para o sujeito. Além disso, múltiplos afetos e significados tendem a ser mobilizados pelas diversas experiências, de modo que diferentes valores se desenvolvem ao longo do tempo e se inter-relacionam de modos complexos, como campos afetivo-semióticos hipergeneralizados no sistema psicológico (Wortmeyer, 2022b).

Ademais, nem todas as qualidades valorizadas nas experiências chegarão ao nível da hipergeneralização. Ainda que compartilhando um mesmo contexto de experiências, como no caso da formação militar, os indivíduos podem alcançar níveis diferentes de generalização em relação a determinados afetos e significados, em função de vários fatores (Wortmeyer; Branco, 2019; Wortmeyer, 2022b). Por exemplo, uma pessoa pode internalizar que determinadas qualidades são importantes no contexto militar, mas não modificar sua forma de interagir em outros contextos, tampouco desenvolver valores mais abrangentes nessa direção, que definiriam sua identidade para além do desempenho de papéis profissionais.

Assim, ao longo do curso de vida, as construções afetivo-semióticas iniciais podem ser reforçadas, ampliadas, transformadas ou abandonadas (Branco, 2016; Valsiner, 2014) diante de novas experiências. Algumas fortalecem-se e estabilizam-se no decorrer do desenvolvimento, enquanto outras permanecem como referências episódicas, ou como qualidades acessadas para fins específicos em determinados contextos de experiência (Wortmeyer, 2022b).

É importante ressaltar, ainda, que tal processo não corresponde a uma assimilação passiva pelo indivíduo das mensagens provenientes de seu ambiente externo. Cada pessoa participa de modo singular de seu mundo social, desempenhando diferentes papéis e construindo variados tipos de vínculo, interpretando essas experiências pelas suas próprias lentes e reconstruindo ativamente os significados disseminados na cultura coletiva, de modo a configurar sua cultura pessoal (Valsiner, 2012, 2014; Zittoun *et al.*, 2013). Isso ocorre mesmo em contextos altamente institucionalizados como a formação militar, em que cada indivíduo, ainda que compartilhando diversos elementos culturais com os membros de uma mesma comunidade profissional, se desenvolve a partir de sua bagagem de vida prévia e internaliza de forma única as experiências vivenciadas naquele contexto (Wortmeyer; Branco, 2019; Wortmeyer, 2017; Wortmeyer, 2022b).

Por outro lado, ainda que o processo de desenvolvimento de cada pessoa seja, sob essa perspectiva, único, a formação militar tende a ser um período muito marcante nas trajetórias individuais. Vale, porém, salientar que esse desenvolvimento prossegue ao longo da vida e da carreira profissional, podendo haver mudanças, inclusive, nas construções afetivo-semióticas relacionadas a valores, em função das interações estabelecidas em certos contextos (Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014, Zittoun *et al.*, 2013).

Vimos, portanto, que o desenvolvimento de valores pelo indivíduo se baseia em experiências carregadas de afeto que mobilizam a construção de significados, podendo avançar rumo a níveis crescentes de generalização. Esse processo, naturalmente, não ocorre de maneira independente do contexto sociocultural: as experiências do indivíduo são canalizadas em determinados ambientes sociais, fundamentais para seu desenvolvimento, como detalharei a seguir.

### 3.2 PROCESSOS DE CANALIZAÇÃO CULTURAL

Como temos abordado, todos os grupos humanos desenvolvem, ao longo do tempo, uma cultura coletiva em cujo cerne se situam valores – disposições afetivas e cognitivas que guiam a percepção da realidade, orientando modos de sentir, pensar e agir frente aos desafios da existência. Esses valores, que definem a identidade do grupo, são expressos em variados tipos de práticas sociais e disseminados por intermédio de processos de canalização cultural (Valsiner, 2012, 2014), os quais sugerem, embora não determinem, como as pessoas deveriam se sentir e agir diante de determinadas experiências.

Dessa forma, o desenvolvimento individual é significativamente canalizado pela comunicação com outros sociais, por meio de mensagens explícitas, implícitas ou codificadas no ambiente. Valsiner (2012, 2014) analisa que, na vida diária, essas sugestões sociais se fazem presentes na forma de inserções episódicas, com padrões heterogêneos e redundantes, orientadas para as metas de diferentes atores e instituições sociais. Em tais contextos, os valores sociais estão presentes de formas explícitas e, principalmente, implícitas, no intuito de promover sua internalização como valores pessoais.

De modo convergente, Bergmann (1998) observa que, embora em determinadas situações ocorram discursos e enunciações verbais que tratam explicitamente de valores e questões de ordem moral, de modo geral, essas avaliações permanecem implícitas na comunicação. O autor destaca que as interações cotidianas entre as pessoas são carregadas de conotações morais. Por exemplo, por meio de expressões envolvendo respeito ou desrespeito, aprovação ou desaprovação de determinadas condutas. Quando o objeto da avaliação moral é a própria pessoa, encontram-se, frequentemente, expressões de admissão, confissão, desculpas, remorso ou, ainda, justificção. Outros indicadores estariam relacionados ao uso de expressões idiomáticas minoritárias, provérbios e parábolas.

Para além do discurso verbal, o uso de recursos paralinguísticos e não verbais, como posturas corporais, expressões faciais e entonações de voz, é extremamente revelador acerca de avaliações morais implícitas. Nas palavras do mesmo autor: “Um gesto depreciativo ou uma expressão facial, uma entonação crescente ou um volume maior pode ser suficiente para sinalizar desprezo e raiva, mas também orgulho e admiração” (Bergmann, 1998, p. 288, tradução livre).

Na mesma esteira, ao analisar as dimensões morais do uso da linguagem, Drew (1998) observa que, em circunstâncias de interação social, as pessoas usualmente avaliam a conduta (própria ou alheia) como fenômenos passíveis de responsabilização, em termos de propriedade, adequação, correção, justiça, ou seus opostos. Portanto, as descrições de eventos, ainda que com propósitos ligados às situações específicas de interação, comumente possuem conotações morais ligadas à correção ou incorreção das ações.

Por seu turno, Shweder e Much (1991) focalizam o poder da comunicação social cotidiana na difusão de crenças morais, particularmente, por meio de significados implícitos comunicados por meio da fala, conversação e práticas habituais. Os autores observam que as interpretações morais dos eventos são transmitidas às crianças, principalmente, no contexto da rotina, em sua contínua participação nas práticas sociais:

(...) as interpretações moralmente relevantes dos eventos são atravessadas e tornadas salientes, também, pelas reações emocionais dos outros; por exemplo, raiva, desapontamento ou “sentimentos feridos” por uma transgressão. Finalmente, (...) as interpretações morais dos eventos são expressas e discerníveis na própria organização das práticas de rotina (uma cama separada para cada criança, uma refeição comunitária, ficar em fila – o primeiro a chegar, o primeiro servido – para receber bilhetes). (Shweder; Much, 1991, p. 191, tradução livre).

Ressalta-se, portanto, como as interações cotidianas canalizam as percepções quanto aos modos considerados corretos de sentir, pensar e agir em certos contextos de experiência, por exemplo, por meio de indicações implícitas no discurso verbal. Como vimos anteriormente, no cerne dos valores se encontram disposições afetivas, de maneira que as tonalidades emocionais das experiências possuem grande relevância para a posterior construção de significados e sua potencial generalização. Logo, mais importante que o conteúdo explícito do discurso, é seu impacto sobre a sensibilidade das pessoas. Quando há contradição, por exemplo, entre a fala e a ação, ou entre o enunciado e a interpretação sugerida pela entonação de voz, os aspectos que alcançam concretamente a sensibilidade tendem a preponderar na canalização da interpretação da mensagem.

Destaca-se, ainda, que a própria organização das atividades rotineiras é portadora de sugestões sociais sobre a maneira considerada correta de perceber a realidade e se posicionar diante das experiências, que, conforme temos discutido, se relaciona a valores implícitos. Isso se aplica na organização das práticas sociais nos diversos ambientes institucionais que uma pessoa frequenta ao longo da vida. Conforme enfatiza Valsiner (2012), nossa vida diária transcorre em cenários e contextos de atividade estruturados, que funcionam como molduras recorrentes para a ação humana, canalizando afetos e significados. A própria apresentação do espaço físico, sua estrutura arquitetônica e configuração portam mensagens relacionadas a aspectos valorizados naquele contexto, favorecendo certas predisposições psicológicas nas pessoas que frequentam tais ambientes (Wortmeyer; Branco, 2016; Wortmeyer, 2022b).

Valsiner (2012) sublinha, ainda, o papel dos rituais sociais na promoção da regulação dos campos afetivos. O autor observa que aspectos rítmicos e multissensoriais são empregados em padrões de ação ritualística, que funcionam como imagens externalizadas, comumente associadas a símbolos e mitos codificados no ambiente. Por exemplo, “atividades conjuntas de massa, tais como marchar com uma banda, canto coral e escutar música, proporcionam uma unificação rítmica similar entre a pessoa e a atividade” (Valsiner, 2012, p. 271). Tais práticas são encontradas em diversos contextos sociais, desde a educação infantil até contextos de formação militar, religiosa e política.

Em todos esses processos, o papel dos “outros sociais”, como enfatizado por Vygotsky (1988, 2001), é fundamental. Em nossas buscas por estabilidade e orientação face às múltiplas experiências da vida, encontramos frequentemente em outros seres humanos fontes de referência, apoio e confirmação, assim como de contradição, rivalidade e oposição. De diferentes maneiras, as interações com outras pessoas medeiam a construção de significados, especialmente quando são formados vínculos significativos. A internalização de valores é favorecida, em particular, quando existem laços de admiração e confiança com figuras de referência (Wortmeyer, 2017, 2022b).

Ademais, cabe enfatizar que não são as práticas sociais em si, mas as qualidades afetivas associadas a essas experiências que orientam poderosamente a construção de significados, podendo favorecer o desenvolvimento de valores. Portanto, não basta apenas observar as atividades ou ações em que uma pessoa está envolvida para analisar seu potencial de canalização cultural: é preciso atentar aos sentimentos e interpretações associados, assim como à qualidade das interações estabelecidas com outras pessoas naquele contexto.

É importante realçar, mais uma vez, que, a despeito da relevância de determinadas experiências para o desenvolvimento individual, esse processo prossegue ao longo de toda a existência. As pessoas participam, em sua trajetória de vida, de diversos contextos de experiência, estabelecendo vínculos e participando de atividades que podem lhes proporcionar vivências significativas e transformadoras. Cada um perfaz uma síntese única dessas experiências, as quais criam possibilidades, mas não determinam o que será mais profundamente internalizado pelo indivíduo (Branco; Valsiner, 2012; Zittoun *et al.*, 2013).

Como seres vivos, somos sistemas abertos, que combinam estabilidade e mudança no esforço ativo de adaptação às novas situações que se apresentam em nosso ambiente. Torna-se de grande relevância, do ponto de vista organizacional, analisar como o ambiente da organização pode promover o desenvolvimento de valores e, além disso, como pode favorecer (ou obstaculizar) que esses valores sejam externalizados em ações concretas no dia a dia.

#### **4 RUMO A UMA ABORDAGEM SISTÊMICA DOS VALORES DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

*“Rendi minha consciência moral ao fato de ser um soldado e, portanto, uma engrenagem em uma posição relativamente baixa de uma grande máquina.” – Comandante de um Einsatzgruppe [grupo operacional], nos julgamentos de Nuremberg (Pick, 1993 apud Kramer; Kuipers; de Graaff, 2022, p. 83)*

A partir deste ponto, focalizarei como as organizações podem canalizar a conduta moral de seus integrantes, que se relaciona ao desenvolvimento e à prática de valores, tanto em sentido amplo quanto, mais diretamente, dos valores relacionados à ética militar. Iniciarei analisando alguns aspectos da estrutura e da dinâmica organizacionais que podem representar obstáculos nesse sentido. Em seguida, indicarei aspectos que podem contribuir para a construção de uma cultura organizacional pautada na ética e na responsabilidade, favorecendo a internalização e a externalização de valores nas atividades cotidianas.

Conforme discutido em ensaio anterior (Wortmeyer, 2024c), a estruturação das organizações modernas segundo o modelo racional-burocrático (Weber, 1999) trouxe em seu corolário, entre outros aspectos, a divisão pormenorizada do trabalho em funções especializadas e a regulação das ações por meio de normas detalhadas. Os riscos acarretados por essa configuração das organizações como grandes máquinas, entre os quais se situa o enfraquecimento do senso de responsabilidade individual, foram discutidos por diversos autores, especialmente após a Segunda Grande Guerra (Arendt, 1999; Bauman, 1997; Kramer; Kuipers; de Graaff, 2022; Weber, 1999).

Como abordado, a construção de significados desempenha um papel fundamental na existência humana, estando diretamente relacionada ao desenvolvimento de valores e à interpretação moral das ações. Na medida em que os indivíduos atuam em um contexto de excessiva fragmentação das atividades, existe o risco de perda da compreensão do significado global dos processos em que então inseridos, provocando a desvinculação da responsabilidade pelos resultados e consequências de suas ações. Nesse cenário, como assinalado por Bauman (1997, p. 179), “pode-se descrever a organização como uma máquina para manter flutuando a responsabilidade moral”.

Kramer, Kuipers e de Graaff (2022) observam que, quanto mais uma tarefa for dividida, menos identidade possuirá, isto é, menos será percebida como parte significativa de um todo. Os autores apontam que, em operações militares complexas, “grupos e indivíduos podem perder completamente a

visão de como suas ações contribuem para o atingimento da missão” (p. 90, tradução livre). Tal situação favorece o desencantamento das pessoas com sua atividade, a percepção de ausência de sentido e a falta de um senso de propósito.

Além disso, a adoção de uma racionalidade instrumental, em que o mero cumprimento de regras e o processamento impessoal de informações passam a ser medidas de eficiência, também pode contribuir para a perda do senso de responsabilidade pessoal, reduzindo a vigilância no tocante aos caminhos seguidos e aos resultados efetivamente alcançados. No limite, esse quadro pode conduzir ao desvirtuamento e à utilização da estrutura organizacional para perseguir objetivos imorais. Como apontam Kramer, Kuipers e de Graaff (2022, p. 87, tradução livre): “violações éticas não necessitam ser apenas o resultado de violar regras, mas também de segui-las cegamente”.

Por outro lado, na medida em que não há uma reflexão mais profunda sobre os valores e objetivos que deveriam sustentar as regras, e que estas não são continuamente sujeitas a revisão crítica, de acordo com as necessidades dinâmicas da organização, pode ser criado um hiato entre a norma e a realidade. Como consequência, ocorre a construção de uma “realidade paralela”, em que as regras deixam de ser cumpridas mediante justificativas de ordem prática, o que é dissimulado ou encoberto dos escalões responsáveis por sua elaboração e fiscalização – que são percebidos como insensíveis ou inacessíveis. Mais do que a transtornos organizacionais de ordem prática, essa situação pode conduzir a graves distorções de ordem ética, moral e legal, em que a “regra” passa a ser a falta de transparência e a subversão da norma (e.g. Inspector-General of the Australian Defence Force, 2020).

Por seu turno, van Baarle e Blom-Terhell (2022) analisam que, em organizações hierarquizadas, pode haver tendência ao deslocamento da responsabilidade para figuras de autoridade, de modo que os indivíduos se sintam menos responsáveis por suas ações. Nesse contexto, as ordens emitidas por uma autoridade considerada legítima podem vir a ser cumpridas, mesmo que contrariem o próprio senso moral das pessoas, isto é, os valores que internalizaram ao longo de seu curso de vida.

Pode haver, também, tendência a se deslocar a responsabilidade para o grupo, de maneira que o indivíduo cede às pressões dos pares e adota uma atitude conformista para evitar entrar em atrito com os outros, mesmo que isso contrarie seus próprios valores e intuições morais. Pode ocorrer, ainda, tendência a se transferir a responsabilidade para a própria situação, utilizando-se, por exemplo, a pressão ou a escassez de recursos como justificativas para se ter ferido determinados padrões de conduta.

Estes são exemplos de fatores que podem estar ligados a um quadro conhecido como desengajamento moral (Bandura, 2002), em que os valores e padrões morais de uma pessoa ou grupo se tornam “borrados” ou desfocados (van Baarle; Blom-Terhell, 2022). Nesse caso, não se trata, normalmente, de uma violação abrupta desses parâmetros, mas de um processo gradual em que, de modo quase imperceptível, os valores de todo um grupo se tornam distorcidos – adotando-se diversos tipos de justificativa para minimizar ou mascarar esse fato (ver Bandura, 2002).

A esse respeito, van Baarle e Blom-Terhell (2022) observam que:

(...) o desfoque dos padrões muitas vezes começa de forma pequena, em situações em que não é claro para todos que os padrões estão se tornando desfocados. Para uma pessoa, determinado comportamento é lógico e adequado à situação, enquanto para outra o mesmo comportamento é inaceitável porque estão em jogo valores importantes. (p. 25, tradução livre).

Evidentemente, valores relacionados, por exemplo, ao respeito à autoridade, à cooperação com os pares e à adaptabilidade a diversas circunstâncias são de grande relevância para a efetividade

das organizações e, em especial, das forças armadas, imbricando-se ao próprio desenvolvimento da cultura organizacional militar (cf. Wortmeyer, 2024c). No entanto, é necessário atentar aos “sinais de alerta” quanto a possíveis distorções na interpretação desses valores, que podem estar ligadas a um processo de desengajamento moral em andamento (van Baarle; Blom-Terhell, 2022).

A própria consecução da função militar nas sociedades democráticas implica obediência às ordens das autoridades burocráticas legalmente constituídas, que representam o poder político e são legitimamente encarregadas das decisões relacionadas ao emprego militar (Huntington, 1985).

Todavia, existem limites a essa obediência. Há inúmeros exemplos na história militar de como a “obediência cega” pode conduzir a equívocos graves, sobretudo, diante de situações imprevisíveis e dinâmicas, que exigem a capacidade de tomada de decisão para além do mero cumprimento de regras e diretrizes. Kramer, Kuipers e de Graaff (2022) analisam essa área de tensão:

Onde a obediência cega pode levar a catástrofes como resultado de circunstâncias desconhecidas, a responsabilidade também pode significar que os soldados devem ignorar as suas instruções. Por um lado, portanto, queremos soldados que utilizem a força dentro dos parâmetros estabelecidos para a força legítima. Por outro lado, assumimos que a prática militar é tão complexa que um *Befehl ist Befehl* [‘ordem é ordem’, em alemão] unidimensional é indesejável. Essa área de tensão é inerente à profissão militar. (p. 88, tradução livre).

Chegamos, assim, à questão do desenvolvimento da autonomia. Quanto maior a complexidade, a ambiguidade e a incerteza que caracterizam os contextos de emprego militar, maior a necessidade de liberdade e autonomia para tomada de decisão até os mais baixos escalões da hierarquia, a fim de que as ações “no terreno” respondam adequadamente às situações concretas enfrentadas. Porém, essa maior liberdade de ação requer, entre outros aspectos, a capacidade de agir de maneira moralmente responsável, analisando criticamente os variados fatores existentes em cada contexto, considerando diferentes perspectivas e avaliando cursos de ação com base em valores e significados abrangentes internalizados. Em outras palavras, faz-se necessário potencializar o desenvolvimento da autonomia moral na educação militar, assim como nos diversos contextos de experiência em que os militares atuam ao longo da carreira.

Nessa direção, de Weert (2024) identificou que os militares tendem a tomar decisões enfatizando fatores relacionados à tarefa (missão) e ao grupo (equipe), sendo necessário, na visão da pesquisadora, aprimorar a capacidade de promover um equilíbrio dinâmico nesse processo. Isso implicaria considerar, também, fatores relacionados à própria individualidade e ao contexto geral das operações no processo decisório.

Mais além, Verweij (2022) analisa que a promoção da ética militar ultrapassa o nível individual, envolvendo, ainda, os níveis organizacional e sócio-político. Para a autora, os três níveis se inter-relacionam, de modo que muitas das questões e dilemas éticos e morais ligados à atividade militar afetam mais de um nível. Assim, a busca de coerência com valores fundamentais e a atuação moralmente responsável necessitaria perpassar todo o sistema para ser realmente efetiva.

Essa compreensão sistêmica é corroborada de maneira contundente em vários casos concretos (Thomas, 2023). Como exemplo, pode ser citado o caso das violações e crimes cometidos por militares da força de defesa australiana no Afeganistão, no período de 2007 a 2014, documentado em extenso relatório (Inspector-General of the Australian Defence Force, 2020). O abrangente diagnóstico realizado concluiu que o fato de ações criminais terem sido cometidas por militares de elite de modo repetido e continuado, sem que houvesse a devida denúncia e apuração, deveu-se não apenas a falhas

individuais, mas a graves problemas sistêmicos de natureza operacional, organizacional e cultural (Wortmeyer, 2022a, 2022c).

Portanto, a adoção de uma abordagem sistêmica e cultural no campo ético-moral implica considerar que o indivíduo não se desenvolve e atua independentemente de seu contexto. Por vezes, mesmo imbuídas de boa vontade, as pessoas sentem dificuldades para agir em consonância com certos valores no ambiente organizacional, em função de práticas de gestão adotadas. Por exemplo, se iniciativas e resultados de curto prazo são superestimados na organização, algumas pessoas podem decidir atuar nessa direção, mesmo tendo clareza de que tal linha de ação acarretará prejuízos no longo prazo – negligenciando, portanto, sua responsabilidade moral por essas consequências.

Além disso, problemas individuais, frequentemente, representam sintomas de questões mais amplas que, em alguma medida, dizem respeito à organização como um todo. Assim, diante de eventuais falhas e transgressões, em vez de simplesmente focalizar as “maçãs podres”, é preciso olhar para o sistema, analisando o que pode ter favorecido os problemas que ocorreram e o que pode ser aprimorado para prevenir situações futuras (van Baarle; Blom-Terhell, 2022).

Muitas vezes, para atuar eficazmente nesse sentido, é preciso investir não apenas em ações pontuais, mas avaliar processos de médio e longo prazos na organização. É importante analisar, por exemplo, em que medida políticas, diretrizes e práticas cotidianas adotadas ao longo do tempo, inintencionalmente, podem ter contribuído para uma canalização equivocada das experiências e interpretações acerca dos valores organizacionais.

Kramer, Kuipers e de Graaff (2022) assinalam que o regime burocrático tende a estimular “a motivação extrínseca nas pessoas (status, dinheiro, poder), ao contrário da motivação intrínseca (lutar para realizar um trabalho de alta qualidade e valor)” (p. 91, tradução livre), conduzindo a condutas moralmente irresponsáveis. É preciso observar até que ponto esse tipo de conduta pode estar sendo, inadvertidamente, valorizado e recompensado.

Por outro lado, é importante analisar a qualidade das relações na organização: em que medida há espaço para levantar problemas e dialogar sobre questões difíceis, em um ambiente em que as pessoas não se sintam constringidas ou receosas ao fazer isso. Em outras palavras, é preciso construir confiança e transparência na comunicação em todos os níveis da organização. Faz-se necessário desenvolver uma cultura em que questões sensíveis de natureza ético-moral possam ser debatidas de forma construtiva, sem evocar reações defensivas e com predisposição de todas as partes para a autoanálise e a aprendizagem (van Baarle; Blom-Terhell, 2022).

Afinal, como temos discutido neste ensaio, os desafios e dilemas morais que realmente importam não podem ser solucionados com respostas simplistas, mobilizando nossos valores mais profundos, nosso senso de identidade e responsabilidade pessoal. Trata-se, portanto, de um campo em que todos, como sujeitos morais, somos desafiados e colocados diante de valiosas oportunidades de autoconhecimento e contínuo desenvolvimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“O próprio fato de os valores serem tão decisivos para as escolhas e ações, e essas escolhas e ações poderem ter consequências de longo alcance em contextos complexos, torna importante que aprendamos a refletir criticamente sobre os nossos próprios valores e sobre os dos outros.”*  
(Verweij, 2022, p. 5)

Neste ensaio, busquei introduzir a temática do desenvolvimento de valores, tendo em vista

embasar a análise de como esse processo pode ser canalizado no ambiente organizacional, de maneira a favorecer a conduta moralmente responsável, em especial, no contexto militar.

Procurei destacar que, frente às situações complexas, ambíguas e controvertidas que emergem nos cenários contemporâneos de emprego militar, frequentemente, os militares necessitam tomar decisões que extrapolam o mero cumprimento de regras, exigindo que vários fatores contextuais sejam considerados e avaliados sob diferentes perspectivas. Mesmo porque não é possível elaborar regras específicas para todas as situações que podem vir a ocorrer. Quanto maior a incerteza e a complexidade dos contextos de atividade, maior a necessidade de flexibilidade, autonomia e liberdade de ação para que as decisões sejam tomadas de maneira oportuna e adequada às situações emergentes “no terreno”. Todavia, tal quadro aumenta a possibilidade de ocorrência de dificuldades, conflitos e dilemas no processo decisório, principalmente, de natureza ético-moral.

Conforme discutido, a despeito das diferentes concepções sobre ética e moral, ambas implicam interpretações avaliativas ou valorativas, envolvendo a construção de significados baseada em valores. Nessa esteira, busquei analisar o desenvolvimento de valores como um processo de gradual generalização de afetos e significados, que parte de experiências concretamente vivenciadas pelas pessoas, com tonalidades emocionais positivas e negativas, podendo progredir até alcançar o nível da hipergeneralização, em que valores abrangentes passam a atuar. Nesse nível, “profundos imperativos afetivos” (Valsiner, 2016) passam a guiar as escolhas do indivíduo em situações concretas, de maneira que as reflexões e análises racionais atuam como ferramentas auxiliares, na tentativa de organizar interpretações e avaliações no processo de tomada de decisão. Esses processos de desenvolvimento são canalizados, como abordado, por experiências diversificadas vivenciadas em ambientes socioculturais específicos, em que a interação com outros significativos desempenha um papel de especial relevância (Valsiner, 2012, 2014; Vygotsky, 1988, 2001).

Para as organizações, é fundamental atentar aos processos de canalização cultural promovidos por intermédio de suas práticas, que portam sugestões sociais relacionadas a valores de maneira explícita e, principalmente, implícita, tanto nas interações quanto na forma de organização das atividades cotidianas. Mais do que o conteúdo explícito dos discursos, são os aspectos que afetam a sensibilidade das pessoas que orientam suas interpretações no contexto organizacional, conduzindo a reflexões sobre o que realmente importa naquele ambiente, assim como sobre as efetivas possibilidades de atuar em consonância com determinados valores.

Destaquei, ainda, os riscos do modelo racional-burocrático para a assunção da responsabilidade moral pelos integrantes das organizações. A excessiva fragmentação das atividades pode conduzir à experiência de perda de sentido nas tarefas realizadas, assim como a ênfase no cumprimento impessoal de regras pode conduzir a situações em que estas se prestam a fins que contrariam os próprios valores da organização. É necessário analisar em que medida a estrutura e a dinâmica organizacionais podem favorecer a perda do senso de responsabilidade pessoal e a ocorrência de um processo de desengajamento moral (Bandura, 2002) ao longo do tempo.

Nesse sentido, tem sido verificado que estruturas mais simples e flexíveis, menos burocráticas, promovem maior efetividade diante de situações caracterizadas por complexidade dinâmica, particularmente, em operações militares (Kramer; Kuipers; de Graaff, 2022). Esse modelo se revela mais favorável, também, para que indivíduos e grupos compreendam o significado maior de sua atuação e, por conseguinte, atuem de modo moralmente responsável.

Mencionei, ainda, uma questão aparentemente paradoxal que se coloca para as forças armadas, especialmente na contemporaneidade, ligada ao desenvolvimento de valores relacionados

à coletividade, ao comprometimento com o grupo e com a organização (que incluem aspectos associados a disciplina, hierarquia, lealdade, espírito de corpo, entre diversos outros), ao lado de valores que remetem à individualidade, implicando o exercício da autonomia, do pensamento crítico e da flexibilidade, assim como a assunção de responsabilidade pessoal pelas ações (Wortmeyer, 2022a). Entretanto, ao invés de como opostos mutuamente excludentes, tais dimensões podem ser enfocadas como opostos complementares, que coexistem dinamicamente em uma visão sistêmica e dialógica (Wortmeyer, 2024a, 2024b), a qual buscarei delinear no artigo final deste ciclo de pesquisa.

Antes, porém, faz-se necessário focalizar um fenômeno que possui impacto direto sobre as questões que temos até aqui percorrido: a liderança no contexto organizacional. Desde o nível estratégico, até as relações diretas nos níveis operacional e tático, o papel dos líderes se revela fundamental para a canalização do desenvolvimento de valores e para a construção de uma cultura organizacional que promova a conduta autêntica, efetiva e moralmente responsável em todos os níveis. Não obstante, voltando ao caso apresentado na introdução deste texto, o comandante de unidade que o protagonizou provavelmente experimentou, na prática, que não se trata de uma tarefa fácil: em um ambiente complexo, ambíguo e controvertido, ela exige, sobretudo, coragem moral. Este será, portanto, o foco da abordagem no próximo ensaio.

## REFERÊNCIAS

- ARENDT, H. **Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- BANDURA, A. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. **Journal of Moral Education**, v. 31, n. 2, p. 101-119, 2002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305724022014322>. Acesso em: 24 jul. 24.
- BAUMAN, Z. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERGMANN, J. R. Introduction: morality in discourse. **Research on Language and Social Interaction**, v. 31, n. 3-4, p. 279-294, 1998.
- BRANCO, A. U. Values and sociocultural practices: pathways to moral development. In: VALSINER, J. (Ed.). **Oxford Handbook of Culture and Psychology**. Cambridge, UK: Oxford University Press, 2012.
- BRANCO, A. U. Values and their ways of guiding the psyche. In: VALSINER, J.; MARSICO, G.; CHAUDHARY, N.; SATO, T.; DAZZANI, V. (Eds.). **Psychology as the science of human being: the Yokohama Manifesto**. Cham, Switzerland: Springer, 2016. p. 87-104.
- BRANCO, A. U.; VALSINER, J. Editor's introduction: values as culture in self and society. In: **Cultural psychology of human values**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. p. vii-xviii.
- CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014.

COOK, M. L.; SYSE, H. What should we mean by 'military ethics'? **Journal of Military Ethics**, v. 9, n.2, p. 119-122, 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15027570.2010.491320>. Acesso em: 18 jul. 24.

DE WEERT, J. **Military ethics education: strengthening moral competence**. Trabalho apresentado na 13th Annual Conference of the International Society for Military Ethics in Europe. Tallinn, Estonia, 2024.

DREW, P. Complaints about transgressions and misconduct. **Research on Language and Social Interaction**, v. 31, n. 3-4, p. 295-325, 1998.

GARDNER, H. **O verdadeiro, o belo e o bom redefinidos: novas diretrizes para a educação no século XXI**. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GRIMELL, J. Advancing an understanding of selves in transition: I-positions as an analytical tool. **Culture & Psychology**, v. 24, n. 2, p. 190–211, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1354067X17707451>. Acesso em: 24 jul. 24.

HUNTINGTON, S. P. **The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations**. Cambridge-MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1985.

INNIS, R. Affective semiosis: philosophical links to cultural psychology. In: VALSINER, J.; MARSICO, G.; CHAUDHARY, N.; SATO, T.; DAZZANI, V. (Eds.). **Psychology as the science of human being: the Yokohama manifesto**. Cham, Switzerland: Springer, 2016. p. 87-104.

INSPECTOR-GENERAL OF THE AUSTRALIAN DEFENCE FORCE. **Afghanistan Inquiry Report**. Australia, 2020. Disponível em: <https://afghanstaninquiry.defence.gov.au/sites/default/files/2020-11/IGADF-Afghanistan-Inquiry-Public-Release-Version.pdf>. Acesso em: 16 dez. 20.

KOHLBERG, L. **The psychology of moral development**. San Francisco: Harper & Row, 1984.

KRAMER, E. H.; KUIPERS, H.; DE GRAAFF, M. An organisational perspective on military ethics. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 83-99.

LA TAILLE, Y. **Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LIND, G. Teaching students to speak up and to listen to others: fostering moral-democratic competencies. In: LUND, D. E.; CARR, P. R. **Doing democracy and social justice in education: political literacy for all students**. New York: Peter Lang Publishing, 2008. p. 185-220.

MARCONDES, D. **Textos básicos de Ética**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

NUNES, A. B.; BRANCO, A. U. Desenvolvimento moral: novas perspectivas de análise. **Psicologia Argumento**, v. 25, n. 51, p. 413-424, 2007.

OLSTHOORN, P.; BLOM-TERHELL, M. Loyalty: a grey virtue? In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 40-52.

PIAGET, J. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1932/1994.

REST, J. R. **Moral development**. Advances in research and theory. New York: Praeger, 1986.

ROSA, A.; GONZÁLEZ, F. Values, virtues, citizenship, and self from a historical and cultural approach. In: BRANCO, A.; VALSINER, J. **Cultural psychology of human values**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. p. 3-30.

SHWEDER, R.; MUCH, N. Determinations of meaning: discourse and moral socialization. In: SHWEDER, R. A. **Thinking through cultures: expeditions in cultural psychology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991. p. 186-240.

THOMAS, J. Ética militar para comandantes estratégicos. **Análise Estratégica**, v. 31, n. 4, p. 111-116, 2023.

VALSINER, J. **An invitation to cultural psychology**. London: Sage, 2014.

VALSINER, J. **Fundamentos da psicologia cultural: mundos da mente, mundos da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

VALSINER, J. **The human psyche on the border of irreversible time: forward-oriented semiosis**. Conferência apresentada no 31st International Congress of Psychology. Yokohama, Japão, 2016.

VAN BAARLE, E. Fostering reflective practice and moral competence: ethics education in the military. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 15-23.

VAN BAARLE, E.; BLOM-TERHELL, M. 'The roof, the roof, the roof is on fire': moral standards and moral disengagement in military organisations. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 24-39.

VERWEIJ, D. Introduction: ethics and military practice. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 1-14.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

VYGOTSKY, L. S. **Thought and language**. London: Cambridge University Press, 1988.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1999. v. 1.

WHETHAM, D. A tradição da guerra justa: um compromisso pragmático. **Classica**, v. 36, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://revista.classica.org.br/classica/article/view/1036/1057>. Acesso em: 19 jul. 24.

WORTMEYER, D. S. **O desenvolvimento de valores morais na socialização militar: entre a liberdade subjetiva e o controle institucional**. 2017. 292 f. Tese (Doutorado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

WORTMEYER, D. S. Transformações emergentes nos conflitos contemporâneos: implicações éticas e desafios para a capacitação dos militares. **Análise Estratégica**, v. 23, n. 1, p. 7-25, 2022a.

WORTMEYER, D. S. (Ed.) **Deep loyalties: values in military lives**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2022b.

WORTMEYER, D. S. **Formação ética, liderança e cultura organizacional: análise do Relatório**

de Inquerito do Afeganistão do Inspetor-Geral da Força de Defesa Australiana/2020. Conferência apresentada no II Simpósio de Ética Militar da Força Aérea Brasileira. Brasília, DF, 2022c.

WORTMEYER, D. S. **A cultural-systemic approach to military ethics**: shifting the focus to strategic leadership. Trabalho apresentado na 13th Annual Conference of the International Society for Military Ethics in Europe. Tallinn, Estonia, 2024a.

WORTMEYER, D. S. **Leading in complexity**: the challenge of developing a dialogical strategic approach in a military context. Trabalho apresentado na 12th International Conference on the Dialogical Self. Tallinn, Estonia, 2024b.

WORTMEYER, D. S. Uma aproximação à cultura organizacional e suas implicações para a atuação das forças armadas. **Análise Estratégica**, v. 34, n. 3, p. 7-25, 2024c.

WORTMEYER, D. S.; BRANCO, A. U. Institutional guidance of affective bonding: moral values development in Brazilian military education. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 50, p. 447-469, 2016.

WORTMEYER, D. S.; BRANCO, A. U. The canalization of morality in institutional settings: processes of values development within military socialization. **Culture & Psychology**, v. 25, n. 4, p. 589-604, 2019.

ZITTOUN, T.; VALSINER, J.; VEDELER, D.; SALGADO, J.; GONÇALVES, M.; FERRING, D. **Human development in the life course**: melodies of living. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.