

# TRANSFORMAÇÕES EMERGENTES NOS CONFLITOS CONTEMPORÂNEOS: IMPLICAÇÕES ÉTICAS E DESAFIOS PARA A CAPACITAÇÃO DOS MILITARES

EMERGING TRANSFORMATIONS IN CONTEMPORARY CONFLICTS: ETHICAL IMPLICATIONS AND CHALLENGES FOR MILITARY TRAINING

DANIELA SCHMITZ WORTMEYER\*

## RESUMO

Neste artigo, com base em estudos e discussões recentes sobre o tema, foram abordados alguns dos desafios decorrentes das transformações emergentes nos conflitos contemporâneos, considerando: o impacto da tecnologia no emprego militar; as mudanças estratégicas e organizacionais, assim como as alterações no perfil dos participantes dos conflitos; e as implicações éticas e humanas decorrentes dessas transformações, com ênfase nas necessidades de capacitação dos militares. Concluindo, foram assinalados alguns desafios para atuação das lideranças, no tocante à promoção de transformações na cultura organizacional, de modo a assegurar a efetividade militar no presente e no futuro.

## PALAVRAS-CHAVE

Conflitos; Militar; Ética; Capacitação; Transformações.

## ABSTRACT

In this article, based on recent studies and discussions on the subject, some of the challenges arising from the emerging transformations in contemporary conflicts will be addressed, considering: the impact of technology on military employment; strategic and organizational changes, as well as changes in the profile of the participants in conflicts; and the ethical and human implications arising from these transformations, with emphasis on the training needs of the military. In conclusion, some challenges for the performance of leaders will be highlighted, with regard to promoting changes in organizational culture, in order to ensure military effectiveness in the present and in the future.

## KEYWORDS

Conflicts; Military; Ethics; Training; Transformations.

## A AUTORA

\*Oficial do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro. Graduada em Psicologia (Universidade Regional de Blumenau), mestre em Psicologia Social (Universidade do Estado do Rio de Janeiro) e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (Universidade de Brasília). Realizou estágio doutoral (Doutorado-Sanduíche) financiado pela CAPES no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg (Dinamarca). É membro associado da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa.



## 1. Introdução

Em 1990, durante a guerra do Kuwait, meus legionários e eu usamos o Modafinil, uma droga experimental para melhorar a percepção, mas alguns anos depois tivemos um debate sobre a síndrome do Golfo. Além disso, no Afeganistão e no Mali, vi as consequências dos óculos de visão nos atiradores e nos artilheiros de mísseis mais vulneráveis ao transtorno de estresse pós-traumático (TEPT). Até mesmo o piloto do drone que mora nos EUA é sensível ao TEPT. Parece que os óculos de visão abrem uma janela de fraqueza no espírito, através da qual o espectro da morte pode acessar diretamente a alma humana. Mais frequentemente, os soldados nunca se recuperam totalmente desse dano invisível<sup>1</sup>.

(General Christian Thiébault<sup>2</sup>)

As transformações políticas, sociais, tecnológicas e culturais vivenciadas pelos grupos humanos se refletem, também, na forma e nos meios utilizados para administrar conflitos, exercer poder e, no limite, conduzir guerras. No contexto contemporâneo, vislumbra-se crescente sofisticação e complexidade nessas relações, com o transbordamento das questões atinentes à segurança para múltiplas dimensões, desafiando concepções tradicionais referentes

ao emprego das forças armadas e ao perfil profissional dos militares.

Nesse cenário, ressaltam-se a emergência, a convergência e a disseminação de novas tecnologias, em campos como robótica, inteligência artificial, manufatura aditiva e nanoenergética (HAMMES, 2016), que têm alterado vertiginosamente as características dos meios utilizados em conflitos armados, implicando a necessidade do desenvolvimento de novas capacidades militares. Verifica-se, ainda, a expansão do uso da tecnologia em intervenções diretas sobre o organismo humano, por meio de substâncias farmacológicas, implantes e cirurgias (antropotecnologia) e da criação de sistemas homem-máquina (hibridização), com o intuito de amplificar a efetividade dos combatentes para além dos limites biológicos da espécie humana (BOISBOISSEL, 2019a).

Ao lado da acelerada evolução das táticas e meios utilizados em combate, verificam-se significativas mudanças na forma de gerir conflitualidades e no perfil dos atores que participam desse processo. Os conflitos atuais têm se caracterizado pela atenuação das fronteiras entre guerra e paz, envolvendo a utilização combinada de redes políticas, econômicas, sociais e militares, assim como de campanhas de comunicação estratégicas, que visam a atuar prioritariamente na dimensão psicológica dos oponentes. Dessa forma, atores estatais interagem com atores não estatais, os quais

1 No original: “*In 1990, during the war of Kuwait, my legionnaires and I used Modafinil, an experimental drug to increase awareness, but some years after we had a debate about the Gulf syndrome. Furthermore, in Afghanistan and in Mali, I have seen the consequences of vision goggle on the snipers and the missile gunners more vulnerable to the Post Traumatic Stress Disorder PTSD. Even the drone's pilot living in the US are sensible to the PTSD. It seems that vision goggles open a weakness window in the spirit through which the spectre of death could access directly the human soul. More often, soldiers never fully recover from this invisible damage*”. (THIÉBAULT, 2019, p. 6).

2 Ex-chefe de gabinete da missão da ONU em Mali (MINUSMA), Instituto de Gestão para Segurança Internacional (THEMIIS).

revelam características e motivações variadas, por vezes, priorizando a lealdade a causas em detrimento da lealdade a identidades nacionais (HAMMES, 2007; MONTEIRO, 2017; VISACRO, 2020).

Tais transformações, ao passo que desafiam concepções político-estratégicas e formas de emprego militar tradicionais, acarretam profundos impactos sobre a subjetividade humana. Seres humanos não são máquinas, que se ajustam acrítica e insensivelmente a novas programações, mas criaturas dotadas de discernimento, princípios e valores, alicerçados em um conjunto de significados e disposições afetivas relacionados à sua atuação no mundo. A alteração de meios, concepções e contextos de atividade exige o desenvolvimento de novos recursos psicológicos, a fim de possibilitar a interpretação e a adaptação diante de novas realidades.

Ademais, imbricada a toda ação humana reside a dimensão ético-moral, a qual persiste ainda que a automatização dos conflitos atinja seu auge. Diferentemente do que se poderia imaginar, o ultrassofisticado uso da tecnologia não diminui o envolvimento humano. Ao contrário, implica a necessidade de ampliado desenvolvimento de capacidades cognitivas, emocionais e morais para fazer frente aos novos meios e à complexidade dos cenários em que ocorrem as ações. A aumentada incidência de quadros de sofrimento psicológico, como a lesão moral e

o transtorno de estresse pós-traumático, mencionado na epígrafe deste texto, constitui uma dramática faceta que requer atenção e proatividade das lideranças nos diversos níveis organizacionais.

Neste artigo, discutirei alguns desses desafios, buscando estabelecer relações entre as transformações emergentes nos conflitos atuais, considerando: o impacto da tecnologia no emprego militar; as mudanças estratégicas e organizacionais, assim como o perfil dos participantes dos conflitos; e as implicações éticas e humanas decorrentes dessas transformações, com ênfase nas necessidades de capacitação dos militares. Por fim, assinalarei alguns desafios para atuação das lideranças, no tocante à promoção de transformações na cultura organizacional, de modo a assegurar a efetividade militar no presente e no futuro. Longe de pretender esgotar essa ampla temática, o presente trabalho tem como principal objetivo oferecer ao leitor um panorama de estudos e discussões atuais nesse campo, instigando a reflexão, a pesquisa e o debate colaborativo.

## **2. O avanço da tecnologia em operações militares e suas implicações éticas**

O acelerado avanço da tecnologia em campos como robótica, inteligência artificial (IA), manufatura aditiva – também conhecida como impressão 3D – e nanoenergética tem possibilitado sua convergência no sentido do

desenvolvimento de meios militares com dimensões reduzidas, maior poder destrutivo e maior efetividade, a custos cada vez menores (HAMMES, 2016).

Da ampla gama de meios tecnológicos com aplicação militar, destaco dois desdobramentos que atualmente vêm suscitando discussões quanto às suas implicações éticas: a utilização de sistemas autônomos e a de intervenções diretas sobre o organismo humano.

Em relação aos sistemas autônomos, estes envolvem o uso de IA, por meio de complexos sistemas informatizados que procuram reproduzir capacidades inerentes à inteligência humana, como o registro e a análise de dados oriundos do ambiente, o processamento de informações para tomada de decisão e a aprendizagem a partir de interações prévias. A associação da IA à robótica vem possibilitando o desenvolvimento de máquinas “inteligentes”, as quais, no campo militar, têm sido empregadas em atividades como reconhecimento, vigilância, comunicações e identificação de alvos (HAMMES, 2016).

A principal discussão nessa área se refere ao grau de aplicação e de autonomia que pode ser conferido a tais sistemas. French (2021) observa que, embora a IA tenha capacidade de processar numerosos dados rapidamente, está sujeita a vieses na interpretação das informações. Quando utilizada em sistemas de apoio à decisão, é

importante considerar que determinadas informações cruciais podem ser acessíveis somente por meio da sensibilidade humana, ligada à percepção de aspectos qualitativos presentes na situação concreta em foco. A pesquisadora alerta sobre a tomada de decisão baseada exclusivamente no processamento de dados quantitativos por um sistema, pois pode acarretar grandes riscos, especialmente em se tratando de decisões sobre vida e morte.

Nessa esteira, de acordo com Bock (2014), atualmente em torno de sessenta países estão trabalhando em sistemas autônomos letais. Nesse contexto, robôs combatentes, mediante *softwares* de reconhecimento ótico, podem ser empregados desde o rastreamento até o engajamento automático de alvos (HAMMES, 2016). Como analisa Kempf (2021), a questão principal reside em se haverá um ser humano inserido na cadeia decisória, para “apertar o botão” e emitir um disparo fatal. Por mais que se aperfeiçoem tais sistemas, o estudioso ressalta a problemática da atribuição de “autonomia” da decisão final, especialmente, diante de resultados imprevistos ou indesejáveis. Assim, no caso de o emprego de um sistema autônomo letal conduzir a um resultado desastroso, quem responderá, legal e moralmente, pelas consequências? Serão os responsáveis por sua programação? Serão os que legitimaram doutrinas e regulamentos ligados ao uso de tais meios? Os envolvidos no planejamento da operação? Ou aqueles que

decidiram pelo emprego dos sistemas em uma situação específica? A discussão é complexa e parece ainda estar longe de um encaminhamento satisfatório, como exemplifica a manifestação contrária à utilização de robôs combatentes, ocorrida em 2019, em Berlim, conforme **figura 1**.

Em relação ao uso da tecnologia em intervenções diretas sobre o organismo humano, estas podem ter como objetivo fortalecer ou otimizar as capacidades cognitivas dos combatentes, auxiliando na percepção e na tomada de decisão, assim como em suas capacidades físicas, auxiliando-os a “durar na ação”, ou, ainda, permitir a aquisição de novas capacidades, como a visão noturna, seja em caráter temporário ou permanente (BOISBOISSEL, 2019a).

A vertente conhecida como **antropotecnologia** engloba a utilização de técnicas invasivas e não-invasivas, como o uso de substâncias farmacológicas, implantes e cirurgias. Para citar alguns exemplos ilustrativos de cada uma dessas aplicações, dentre os diversos relatados por Boisboissel (2019b), cabe mencionar uma nova substância psicoestimulante que permite aos combatentes a atuação por 72 horas, com incremento da atividade intelectual, possibilitando melhor análise cognitiva da situação e aumento da vigilância. Porém, após esses três dias, há grande risco de o indivíduo deixar imediatamente de estar operacional, seguindo-se um período de incapacitação por vários dias, além de uma série de efeitos adversos. Portanto, a utilização dessa substância necessita ser efetuada de forma muito

**Figura 1: Protesto de ativistas da *Campaign to Stop KillerRobots***



Fonte: <https://www.theguardian.com/science/2021/jan/26/us-has-moral-imperative-to-develop-ai-weapons-says-panel>

criteriosa, sendo recomendada apenas em missões com características específicas.

Em relação aos implantes, existem alternativas menos invasivas, como a utilização de *chips* subcutâneos, que permitem a geolocalização dos combatentes durante uma missão. Há, ainda, a possibilidade de serem implantadas microcápsulas com proteção cibernética, que liberam automaticamente uma fórmula personalizada de cortisol para reduzir o estresse, assim que a frequência cardíaca máxima de cada indivíduo é atingida. Alternativas mais invasivas são exemplificadas pelos implantes de cóclea e de retina, que visam aumentar, respectivamente, a capacidade auditiva e visual dos combatentes. Em relação às cirurgias, tem sido realizada, por exemplo, uma operação irreversível de córnea, no intuito de “aprimorar” o organismo de observadores, atiradores e paraquedistas para a realização de suas atividades, resultando no aumento de sua capacidade visual em torno de vinte por cento (BOISBOISSEL, 2019b).

Outra vertente, conhecida como **hibridização**, refere-se à criação de sistemas homem-máquina, em que uma interface artificial direta entre o combatente e os meios de emprego militar é produzida, por meio de implantes passivos ou ativos. Ou seja, os militares são diretamente conectados aos seus sistemas de armas via interface neural, de modo que uma análise e transcrição

automática de seus sinais cerebrais seja transmitida ao equipamento utilizado, traduzindo-se em comandos diretos ao sistema e em aceleração das respostas diante de situações complexas e imprevisíveis no campo de batalha (BOISBOISSEL, 2019a). Trata-se dos “soldados-ciborgues” antecipados pela ficção científica, que atualmente constituem uma realidade factível, como evidenciado no relatório *Cyborg Soldier 2050: Human/Machine Fusion and the Implications for the Future of the DoD* (Soldado Ciborgue 2050: Fusão Homem-Máquina e suas Implicações para o Futuro do Departamento de Defesa), publicado nos Estados Unidos em outubro de 2019 (U.S. ARMY COMBAT CAPABILITIES DEVELOPMENT COMMAND, 2019).

Com base nos exemplos aqui sumariamente apresentados, pode-se observar que alguns tipos de intervenção sobre o organismo humano implicam alterar os limites biológicos da própria espécie, resultando em modificações substanciais na compreensão que o ser humano possui de si mesmo (FISCHER, 2019). Tais mudanças possuem implicações éticas e legais no tocante aos direitos individuais, à configuração da estrutura organizacional das forças militares, às relações entre os diversos atores no campo de batalha e, mais além, às consequências da reintegração de tais indivíduos artificialmente “aperfeiçoados” no contexto civil.

Cabe mencionar, ainda, a necessidade de considerar os efeitos da utilização de tecnologias no tocante ao aumento da incidência de variados quadros de sofrimento psicológico, como o transtorno de estresse pós-traumático e a lesão moral<sup>3</sup>. Além disso, na medida em que determinadas intervenções sobre o organismo provocam uma “anestesia” da capacidade de empatia dos indivíduos – como, por exemplo, o uso de certas substâncias farmacológicas – verifica-se como consequência o recrudescimento da violência e da agressividade, direcionadas, inclusive, aos próprios companheiros de farda e a civis, assim como o aumento de incidência de condutas antiéticas (RUFFO DE CALABRE, 2019).

Portanto, as possibilidades contemporâneas de emprego militar da tecnologia apresentam implicações que ultrapassam considerações pragmáticas e imediatas sobre a efetividade militar. Como destacou John Thomas<sup>4</sup>, Presidente da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa (EuroISME), ao discutir o tema evidencia-se que não se trata apenas de ciência, lei ou biomecânica, mas de questões éticas cujo desdobramento se estende muito além do indivíduo, alcançando as forças

armadas de modo abrangente e a sociedade como um todo. Ele defende que as considerações éticas devem ser integradas desde o início do processo de formulação de políticas nas instituições:

A ética deve ser integrada desde o início, não adicionada como um parágrafo simbólico no final. O momento de maior influência potencial é quando as políticas ainda estão sendo debatidas e decididas. Uma vez que elas se tornem gravadas na pedra, pode ser difícil ou impossível mudá-las. (THOMAS, 2019, p. 164, tradução nossa)

Mais além, Hammes (2007, 2016) observa que, atualmente, a utilização convergente de novas tecnologias vem se tornando acessível às entidades políticas cada vez menores, que adquirem capacidades anteriormente restritas às grandes potências. Grupos de dimensões reduzidas ou mesmo indivíduos podem gerar impactos de proporções mundiais, configurando um cenário extremamente desafiador para a segurança das nações. Assim, é importante observar que, além de mudanças nos meios e táticas, há transformações mais amplas em curso, ligadas às dimensões estratégicas e organizacionais, assim como às próprias características dos participantes dos conflitos, como será abordado a seguir.

3 A lesão moral, mais conhecida pela expressão em inglês *Moral Injury*, constitui um quadro de sofrimento psicológico intenso relacionado a sentimentos profundos de culpa, vergonha e/ou raiva causados por uma violação de crenças e expectativas morais profundas, das quais o sofredor pode ter sido a vítima, testemunha ou perpetrador (MOLENDIJK, 2022).

4 Air Commodore (Res.) da Royal Air Force.

### 3. A complexidade dos conflitos e seus impactos sobre a capacitação dos militares

O transbordamento das questões de segurança nacional para múltiplos campos do poder vem sendo extensamente discutido em nossos tempos, fundamentando a defesa de uma concepção sistêmica e multidimensional de segurança (VISACRO, 2020).

Trata-se de uma mudança estratégica, ligada a cenários em que atores estatais e não estatais utilizam os recursos de que dispõem para exercer impacto nos campos político, econômico, social e militar, visando a influenciar a opinião pública e as lideranças responsáveis pela tomada de decisão de modo favorável aos seus objetivos. Tais contextos têm implicado o entrelaçamento das funções militares a um espectro mais amplo de atuação e o esbatimento das fronteiras entre cenários de guerra e paz (BOCK, 2015; HAMMES, 2007; MONTEIRO, 2017).

Cabe revisitar alguns conceitos que vêm sendo empregados na análise das concepções estratégicas emergentes na contemporaneidade, como, por exemplo, o de Guerra Híbrida:

Guerra híbrida — esta é uma combinação de operações encobertas e abertas, de medidas políticas e econômicas, de operações de informação e propaganda, de subversão e ataques cibernéticos, e mesmo de assistência militar e desdobramento encoberto de forças especiais. A guerra híbrida frequentemente opera em uma área

cinzenta abaixo do limite da força armada, enquanto ao mesmo tempo fornece assistência aos insurgentes. Ela descreve o entrelaçamento de meios militares e civis, a confusão entre guerra e não guerra. (BOCK, 2015, p. 2, tradução nossa)

Tem sido frequente, ainda, a referência ao conceito de Guerra de Quarta Geração:

Guerras da Quarta Geração utilizam todas as redes disponíveis — políticas, econômicas, sociais e militares — para convencer os líderes inimigos responsáveis pelas decisões políticas de que seus objetivos estratégicos são inalcançáveis ou demasiadamente custosos quando comparados aos benefícios percebidos. Trata-se de um modo avançado de insurgência. (HAMMES, 2007, p. 17, tradução nossa)

Em tais cenários, mais do que em tempos precedentes, o espírito humano se torna a principal arena em que são travados os combates: alcançar corações e mentes, promover a internalização de valores convergentes com os objetivos de grupos e instituições específicos, canalizar vontades e interesses, enfim, engendrar uma transformação cultural torna-se o principal objetivo a ser atingido, uma vez que traz como corolário todos os demais objetivos.

Para tanto, mais do que operações de informação, são utilizadas campanhas de comunicação habilmente confeccionadas, moldadas de acordo com os novos meios de comunicação - como celular e Internet - e os novos padrões sociais. Como aponta Hammes (2007): “Insurgentes eficazes desenvolvem seus planos ao redor de uma campanha de

comunicações estratégicas elaborada com o objetivo de alterar a visão que seus inimigos têm do mundo" (p. 17, tradução nossa).

Portanto, a meta é alterar a percepção, canalizando processos afetivos e cognitivos e, em última análise, modificando a visão de mundo do outro, de maneira a reduzir ou eliminar a resistência a determinadas linhas de ação. Tal foco psicológico dos conflitos, por vezes denominado guerra de informação, guerra de narrativas ou guerra cultural, tem recebido maior atenção recentemente. Entretanto, conforme analisa Ugleva (2021), sua priorização como objeto de estudo e intervenção sistemática por determinados atores tem ocorrido, pelo menos, desde a Primeira Guerra Mundial.

Ao lado dessa mudança estratégica, verifica-se uma mudança organizacional contínua e global, com a substituição das organizações hierárquicas por organizações em rede. Na esteira da transformação das estruturas sociais como um todo, grupos insurgentes por todo o mundo organizam-se em redes transnacionais e mesmo transdimensionais, combinando ligações físicas e virtuais entre seus integrantes (HAMMES, 2007).

As características de tais grupos também vêm se alterando de modo cada vez mais complexo, envolvendo motivações diversificadas e eventual formação de coalizões de interesses, que se dissolvem e,

não raro, entram em conflito mútuo, uma vez que tenham alcançado seu objetivo em comum. Torna-se frequente a associação de grupos insurgentes de motivações ideológicas com grupos criminosos, inclusive como fontes de financiamento de suas atividades. A lealdade a causas, cuja divulgação se potencializa por meio da Internet, tem tomado o lugar da lealdade a nações, por vezes contribuindo para a configuração de grupos dispostos a ações extremas em prol de seus objetivos (HAMMES, 2007; MONTEIRO, 2017).

Em relação aos atores não estatais presentes na dinâmica dos conflitos contemporâneos, é importante mencionar, além dos grupos insurgentes, a proliferação de companhias militares privadas por todo o mundo, cujo emprego não se enquadra nas disposições normativas que regulam a atuação de forças armadas convencionais (HAMMES, 2007).

Além disso, a tendência de concentração dos combates atuais em ambientes urbanos acrescenta complicadores adicionais ao emprego militar, considerando a presença de infraestruturas críticas e, principalmente, os riscos que representam às populações civis, as quais podem ser envolvidas de diferentes formas nas conflitualidades (KASHNIKOV; ZEITH; KILPATRICK, 2021), como evidencia a dramática situação humanitária em torno dos continuados conflitos na Síria, conforme **figura 2**.

Todos esses aspectos, aqui apenas esboçados de forma sumária, configuram um panorama de emprego militar caracterizado pela complexidade, dinamismo e imprevisibilidade, no qual se verifica a coexistência de formas convencionais e não convencionais de guerra, envolvendo a interação de múltiplos atores com motivações diversas. Evidentemente, as novas configurações de emprego militar acarretam necessidades diferenciadas de capacitação dos militares, especialmente das lideranças em potencial, visando a fazer frente às múltiplas dimensões dos desafios emergentes.

Em primeiro lugar, ressalta-se a **incontornável necessidade de associação da tecnologia à capacitação dos militares.**

Além de adquirir competências ligadas à utilização de diferentes meios tecnológicos na atividade militar, trata-se de construir conhecimentos mais abrangentes relacionados ao emprego das novas tecnologias. Isso implica desenvolver novas capacidades de pensamento crítico no tocante às possibilidades e limites, considerando aspectos técnicos, humanos e éticos.

Em segundo lugar, destaca-se a **crescente demanda por maior flexibilidade cognitiva e afetiva dos profissionais.** Além de desenvolver competências, valores e visões de mundo associados à profissão militar, faz-se necessário adquirir capacidade de tomada de perspectiva, de modo a compreender diferentes pontos de vista, atividades, valores

**Figura 2: Homens sírios carregam bebês em meio a conflito em Aleppo (2016)**



Fonte: <https://www.cartacapital.com.br/mundo/guerra-na-siria-completa-10-anos-e-acumula-mais-de-388-mil-mortos/>.

e visões de mundo. Dessa forma, potencializa-se a capacidade de interação com atores com múltiplas bagagens culturais, necessária não somente à análise das características e motivações de eventuais oponentes, mas à atuação em redes compostas por integrantes diversificados. A possibilidade de atuação efetiva em operações combinadas e interagências, em contextos nacionais e internacionais, assim como o estabelecimento de relações de cooperação com diferentes atores, depende da capacidade de empatia, valorização das diferenças, trabalho em equipe, negociação e construção de consensos em torno de objetivos em comum.

Em terceiro lugar, salienta-se a **necessidade de predisposição para a aprendizagem continuada**. Como observa o psicólogo Edgard Schein, “não sabemos como realmente será o mundo de amanhã, exceto que será diferente, mais complexo, de mudança mais rápida e culturalmente mais diverso (...). Isso significa que as organizações e seus líderes terão que se tornar aprendizes perpétuos” (2009, p. 367). Além da tão decantada capacidade de “aprender a aprender”, trata-se de desenvolver uma postura de humildade, abertura ao novo, capacidade de lidar com a incerteza e os limites do próprio conhecimento, predispondo-se a aprender com todas as pessoas, independentemente de status, posição social ou origem cultural.

Em quarto lugar, destaca-se o **desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão em contextos complexos, dinâmicos e diversificados**. Para tanto, faz-se necessário desenvolver uma visão holística e complexa dos fenômenos, atentando às inter-relações sistêmicas e às motivações, interesses e movimentos explícitos e implícitos de diferentes atores. Cada vez mais, o conhecimento acerca dos fenômenos humanos em sua diversidade e complexidade torna-se fundamental, assim como do entrelaçamento dos variados campos do poder na dinâmica dos conflitos. Além disso, o desenvolvimento de autoconhecimento, autoconfiança, iniciativa e capacidade de liderança constituem aspectos a serem priorizados na capacitação dos militares, principalmente por meio de atividades práticas e vivenciais.

De modo transversal a todos os aspectos acima mencionados, no tocante às necessidades emergentes para a capacitação dos militares, encontra-se a dimensão ético-moral, pano de fundo de toda experiência humana e esteio da construção da identidade profissional.

A seguir, serão analisados alguns dos desafios para a promoção da autonomia moral no contexto militar.

...] a crescente complexidade dos cenários de emprego militar tem apresentado novos desafios à formação ética e ao desenvolvimento moral dos militares, exigindo a tomada de decisão em contextos ambíguos nos quais frequentemente há valores em conflito, assim como a necessidade de interpretação e aplicação de princípios em situações dinâmicas e multifacetadas.

#### 4. Desafios à formação ética dos militares

Tradicionalmente, a educação militar tem atuado na promoção do desenvolvimento de valores historicamente construídos para fazer frente aos desafios inerentes às situações em combate, relacionados a: integridade, justiça, coragem, lealdade, camaradagem, disciplina, honestidade, entre diversos outros. A construção da identidade militar é associada a um código de honra, a partir do qual os integrantes desse grupo profissional tornam-se dignos de respeito do ponto de vista coletivo e individual (APPIAH, 2012; HUNTINGTON, 1985; JANOWITZ, 1967; WORTMEYER, 2007, 2016, 2017).

A despeito das transformações contemporâneas nos cenários de emprego militar, o investimento no desenvolvimento dos valores que caracterizam a ética militar continua sendo essencial para as forças armadas – ainda que os combatentes regulares se encontrem, cada vez mais frequentemente, diante de oponentes que violam deliberadamente as “regras da guerra”. Na visão do professor David Whetham:

A resposta simples é que não importa se nossos oponentes ignoram ou desrespeitam as regras. Essas regras e os valores que elas representam fazem parte de nossa identidade – e essa identidade é uma força, não uma fraqueza. Só nos prejudicamos se tentarmos deixá-los para trás ou contorná-los de alguma forma. Além de ser a coisa certa a fazer, há razões estratégicas sólidas para manter as tradições éticas que regem a profissão militar, inclusive para manter a identidade profissional e um senso de propósito comum. (WHETHAM, 2015, p. 35-36, *tradução nossa*)

Assim, a atuação pautada em valores éticos e morais constitui um alicerce para a construção de sentido para a profissão militar: do ponto de vista coletivo, ao lhe conferir legitimidade perante o próprio grupo e a sociedade em geral, e do ponto de vista subjetivo, ao fornecer a cada indivíduo referências para a tomada de decisão e a manutenção de um senso de coerência e integridade pessoal.

Entretanto, a crescente complexidade dos cenários de emprego militar tem apresentado novos desafios à formação ética e ao desenvolvimento moral dos militares, exigindo a tomada de decisão em contextos ambíguos nos quais frequentemente há valores em conflito, assim como a necessidade de interpretação e aplicação de princípios em situações dinâmicas e

multifacetadas. Embora o conhecimento dos códigos legais e das regras de engajamento seja fundamental, a realidade concreta dos conflitos exige grande flexibilidade, capacidade de pensamento crítico e tomada de perspectiva, assim como autonomia moral<sup>5</sup> dos militares, especialmente das lideranças dos vários escalões.

Portanto, um grande desafio para a formação ética dos militares se constitui no desenvolvimento de valores relacionados à *coletividade*, como disciplina, lealdade, espírito-de-corpo, camaradagem, entre outros, ao lado de valores relacionados à *individualidade*, como responsabilidade pessoal, pensamento crítico, julgamento independente, iniciativa e autonomia. Tais dimensões, aparentemente opostas e mutuamente excludentes, possuem, em realidade, uma complexa relação de complementaridade, necessária à plena efetividade militar.

Em novembro de 2020, foi divulgado o relatório de uma ampla investigação conduzida acerca de ações criminais cometidas por militares das forças de defesa australianas, em operações no Afeganistão entre 2007 e 2014 (INSPECTOR-GENERAL

<sup>5</sup> Em linhas gerais, a autonomia moral pode ser definida como a capacidade de avaliar situações e tomar decisões com base em valores e princípios gerais internalizados, com flexibilidade para considerar diferentes perspectivas e consequências de suas ações de modo abrangente. Por outro lado, um indivíduo que não alcançou esse nível de desenvolvimento pode agir baseado em uma visão mais restrita e imediata das situações, por exemplo, movido pela conformidade ao grupo, pela busca de aceitação por figuras de autoridade, pela troca por vantagens pessoais ou, ainda, pelo mero desejo de evitar punições.

OF THE AUSTRALIAN DEFENCE FORCE, 2020), retratadas na **figura 3**. O documento reflete o extenso trabalho de uma equipe multidisciplinar realizado ao longo de dois anos, sob a condução do Major General Paul Brereton, e ficou popularmente conhecido como *Brereton Report*. Ainda que a investigação tenha subsidiado o indiciamento de vários militares como consequência das evidências levantadas, sua contribuição para os estudos sobre ética militar vai muito além disso. O relatório conclui que o fato de ações criminais terem sido cometidas por militares de elite de modo repetido e continuado ao longo dos anos, sem a devida denúncia e apuração, deveu-se não apenas a falhas individuais, mas a graves problemas sistêmicos de ordem operacional, organizacional e cultural. Embora um aprofundamento sobre o interessante diagnóstico apresentado no Relatório fuja ao objetivo deste artigo, destaco algumas recomendações constantes do documento no tocante ao aprimoramento da educação militar.

O Anexo A do Relatório, intitulado *Special Operations Command: Leadership and Ethics Review* (Comando de Operações Especiais: Revisão de Liderança e Ética), apresenta a análise e as recomendações de David Whetham, professor do *King's College London* e vice-presidente da EuroISME, acerca da problemática diagnosticada nas investigações.

**Figura 3: Tropas australianas perto de Tarin Kowt, no Afeganistão**



Fonte: <https://asiatimes.com/2020/12/australias-elite-troops-face-war-crimes-trials/>

Dentre as considerações referentes à educação e à capacitação dos militares, Whetham observa que as forças de defesa australianas tradicionalmente têm se orientado por uma ética das virtudes, enfatizando o cultivo do caráter e a habituação à adoção dos tipos esperados de comportamento pelos militares, à luz de determinados valores. Entretanto, ele observa que essa abordagem desconsidera o impacto dos fatores ambientais sobre a conduta dos militares, particularmente em contextos ambíguos, complexos e sob a influência de estresse continuado. Assim, o professor recomenda que a abordagem tradicional relacionada à educação em valores seja complementada pela inclusão de reflexões críticas rotineiras sobre os valores e padrões militares, que envolvam análise de como estes devem ser interpretados em diferentes situações e contextos. Além disso,

Whetham sugere que sejam realizadas regularmente, em todos os postos e graduações e em todos os estágios da carreira militar, as chamadas “discussões éticas salutares”, em que são debatidos, de forma honesta e construtiva, os desafios encontrados para a prática de princípios e valores no dia a dia profissional.

Na última conferência da Sociedade Internacional de Ética Militar na Europa (EuroISME), que teve como tema central *The Ethics of Urban Warfare* (A Ética da Guerra Urbana), foram discutidos desafios contemporâneos em diversas dimensões dos conflitos – alguns já citados ao longo do presente artigo. Particularmente, em relação às dificuldades existentes para a proteção de civis diante das hostilidades em conflitos urbanos, foi sublinhada a importância do investimento no treinamento e educação do

pessoal militar. Em um instigante painel<sup>6</sup>, com base em larga experiência acompanhando operações militares, a Major Abby Zeith e o Coronel Stephen Kilpatrick ressaltaram que a capacitação dos militares deve ser iniciada pelos escalões superiores, envolvendo comandantes em nível brigada e batalhão, de modo que estejam aptos a antever os danos que podem ser causados pelos soldados no contexto das operações e a agir preventivamente. Além disso, foi destacada a necessidade de treinamento prático das lideranças dos diversos escalões, a fim de desenvolver agilidade de tomada de decisão em cenários complexos, assim como capacidade de pensamento criativo e independente, visando a prevenir danos a civis (KASHNIKOV; ZEITH; KILPATRICK, 2021).

Assim, os contextos contemporâneos de emprego militar têm exigido crescente autonomia dos militares para avaliar os diversos aspectos envolvidos nas situações emergentes e tomar decisões de maneira oportuna e flexível, com base em valores e princípios. Na capacitação dos militares ao longo da carreira, é importante que a dimensão ética e moral das situações de

emprego seja abordada com a devida importância nos cursos e estágios, não somente por meio de aulas expositivas e relatos de experiências, mas, principalmente, por métodos ativos de ensino, em que os próprios discentes sejam levados a explorar diferentes perspectivas sobre os problemas e cursos alternativos de ação.

Nesse sentido, existem diferentes métodos pedagógicos voltados à discussão de dilemas morais, os quais exigem capacitação especializada dos docentes ou facilitadores para sua condução de modo eficaz. Em tais métodos, são apresentados dilemas relacionados à vida pessoal ou profissional aos discentes, nos quais os protagonistas devem tomar decisões em situações que envolvem conflito de valores. Embora haja alguma variação na configuração das técnicas, de modo geral, os discentes são estimulados a discutir em pequenos grupos seu posicionamento sobre como deveria ocorrer a decisão diante do dilema em questão, apresentando argumentos que justifiquem seu posicionamento. O diálogo entre os participantes permite que cada um tenha acesso a diferentes perspectivas sobre o problema, ampliando sua capacidade de análise e julgamento diante de situações complexas (cf. KOHLBERG, 1984; LIND, 2008; STOUFFER; SEILER, 2010).

<sup>6</sup> O painel especial *Contemporary IHL Challenges: Protecting Civilians Against The Effects Of Hostilities During Urban Warfare*, moderado pelo Coronel (Res.) Prof. Dr. Boris N. Kashnikov (Rússia), contou com as seguintes apresentações: Major (Res.) Abby Zeith, *Legal Advisor*, ICRC (Austrália); *Contemporary IHL challenges: Protecting civilians against the effects of hostilities during urban warfare*; e Coronel (Res.) Stephen Kilpatrick, *Unit for Relations with Arms Carriers*, ICRC (Suíça); *Reducing Civilian Harm in Urban Warfare – Guidance for Military Commanders*.

Outra possibilidade consiste em exercícios que promovam o relacionamento entre teoria e prática, por meio de simulações ligadas a situações de emprego profissional, que exijam interpretação e tomada de decisão diante de diversos aspectos. Tais exercícios podem ser, naturalmente, realizados por meio de atividades em grupo, que possuem a vantagem de permitir o intercâmbio entre os discentes e a promoção do trabalho em equipe.

Mais além, é fundamental que os exercícios práticos promovam a tomada de decisão individual, possibilitando que o discente experimente a si próprio diante de contextos ambíguos, dinâmicos e sob pressão, desenvolvendo o conhecimento de suas próprias reações, sentimentos e pensamentos diante de tais desafios. Para tanto, é fundamental que a autocrítica e a crítica por pares e docentes, após esses exercícios, sejam conduzidas em um ambiente seguro e construtivo, preferencialmente, com o apoio de profissionais especializados na condução de *feedbacks* e orientação ao desenvolvimento psicológico. Nesse sentido, o “erro” necessita ser ressignificado, passando a ser abordado não como uma falha individual a ser eliminada, mas como oportunidade de autoconhecimento e aprendizagem. Independentemente de “acertos” e “erros”, a promoção do desenvolvimento é proporcionada pela análise do processo de tomada de decisão, trazendo à tona os

diferentes fatores atuantes nesse processo, incluindo os princípios e valores subjacentes e explorando cursos alternativos de ação, a fim de ampliar o repertório técnico e humano dos participantes, seu nível de consciência acerca de si mesmos e das situações de emprego em sua complexidade.

## 5. Considerações finais

*“A resiliência da cultura de uma unidade pode ser testada pela qualidade das decisões tomadas em situações ambíguas ou extremas”.*

*(INSPECTOR-GENERAL OF THE AUSTRALIAN DEFENCE FORCE, 2020, p. 329, tradução nossa)*

A natureza cambiante dos conflitos contemporâneos e sua vinculação a variados campos do poder, envolvendo atuação de civis e militares com características diversificadas, têm imprimido contínuas pressões para a transformação das forças armadas em sua concepção tradicional. O desenvolvimento de um pensamento estratégico multidimensional, sistêmico e complexo, para fazer frente aos novos cenários ligados à segurança e à defesa, requer a combinação de esforços multidisciplinares, exigindo congregação e valorização da diversidade nas equipes, em termos de especialidades, trajetórias acadêmicas e profissionais. Atuar em redes integradas por múltiplos atores, dialogar com contextos socioculturais diversificados, desenvolver humildade para lidar com a

incerteza e os limites do próprio conhecimento e, acima de tudo, estar constantemente aberto para rever conceitos estabelecidos e aprender continuamente são alguns dos desafios que se descontinam para os profissionais militares na atualidade.

A educação para o combate do futuro, como ressaltou Ruffo de Calabre (2019), implica desenvolver a capacidade de empregar novas tecnologias com uma “mente crítica”, alicerçada em uma sólida base ética. A promoção do desenvolvimento ético e moral, entretanto, não é alcançada com “soluções rápidas”, exigindo um contínuo investimento na capacitação e na sensibilização dos profissionais militares e civis em relação aos valores fundamentais que devem nortear suas ações. A complexidade dos atuais cenários de emprego requer, cada vez mais, o desenvolvimento da autonomia moral, da capacidade de pensamento crítico e do senso de responsabilidade pessoal. Tomar decisões diante de situações dilemáticas e ambíguas envolve um processo interpretativo, que implica sensibilidade para perceber as particularidades de cada situação concreta e ponderação dos diferentes fatores e perspectivas presentes no contexto. Dessa forma, a educação continuada dos militares necessita integrar de maneira realista e participativa essa complexidade em suas atividades curriculares, contextualizando-a aos desafios emergentes em cada fase da carreira.

Evidentemente, as propostas esboçadas no presente artigo implicam a promoção de uma mudança cultural em forças armadas do mundo inteiro, o que naturalmente suscita resistências e ansiedades diante do novo. Para que tal processo seja conduzido de maneira efetiva, torna-se fundamental o papel das lideranças, atuando como precursoras nos novos caminhos e fornecendo o necessário suporte aos demais membros da organização. Como observou o psicólogo norte-americano Edgard Schein (1992, 2009), estudioso da cultura organizacional e consultor de grandes organizações: a principal capacidade e desafio da liderança é perceber as limitações da própria cultura e desenvolvê-la adaptativamente, para sobreviver em um ambiente mutante.

## Referências

- APPIAH, K. A. *O código de honra: como ocorrem as revoluções morais*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- BOCK, V. Editorial. *Ethics and Armed Forces: Anonymous killings by new technologies? The soldier between conscience and machine*, Hamburgo, p. 2, 2014/1. Disponível em: [http://www.ethikundmilitaer.de/fileadmin/inhalt-medizinethik/Full\\_issue\\_2014\\_1\\_Anonymous\\_Killing\\_by\\_new\\_Technologies\\_The\\_Soldier\\_between\\_Conscience\\_and\\_Machine.pdf](http://www.ethikundmilitaer.de/fileadmin/inhalt-medizinethik/Full_issue_2014_1_Anonymous_Killing_by_new_Technologies_The_Soldier_between_Conscience_and_Machine.pdf). Acesso em: 5 jun. 19.
- BOCK, V. Editorial. *Ethics and Armed Forces: Hybrid warfare – enemies at a loss?*, Hamburgo, p. 2, 2015/2. Disponível em: [http://www.ethikundmilitaer.de/fileadmin/inhalt-medizinethik/Hybrid\\_Warfare-Enemies\\_at\\_a\\_Loss\\_2015-2.pdf](http://www.ethikundmilitaer.de/fileadmin/inhalt-medizinethik/Hybrid_Warfare-Enemies_at_a_Loss_2015-2.pdf). Acesso em: 5 jun. 19.
- BOISBOISSEL, G. *Definition and characterization of soldier performance enhancement*. In: ENHANCING

SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019a. p. 7-15. Disponível em: [https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

BOISBOISSEL, G. Some forward-looking scenarios for increasing combatant performance. In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019b. p. 28-35. Disponível em: [https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

FISCHER, D. Is there a moral obligation for human enhancement? A contribution to the discourse from a medical ethical perspective. In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019. p. 16-27. Disponível em: [https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

FRENCH, S. Should data decide who lives, who dies? The ethical deployment of AI/ML for discrimination in urban combat, 10 jun. 2021. In: THE ETHICS OF URBAN WARFARE, 10th EuroISME Annual Conference, 2021, Online. Comunicação oral.

HAMMES, T. X. A guerra da quarta geração evolui, a quinta emerge. Military Review, n. 5, p. 16-27, set./out. 2007.

HAMMES, T. X. Technologies converge and power diffuses: the evolution of small, smart, and cheap weapons. Policy Analysis, n. 786, p. 1-14, jan. 2016. Disponível em: <https://www.cato.org/policy-analysis/technologies-converge-power-diffuses-evolution-small-smart-cheap-weapons>. Acesso em: 26 out. 21.

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.

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

JANOWITZ, M. O soldado profissional: um estudo social e político. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.

KASHNIKOV, B. N.; ZEITH, A.; KILPATRICK, S. Contemporary IHL challenges: protecting civilians against the effects of hostilities during urban warfare, 10 jun. 2021. In: THE ETHICS OF URBAN WARFARE, 10th EuroISME Annual Conference, 2021, Online. Painel especial.

KEMPF, O. Robots terrestres combat urbain: Quelle dimension éthique?, 3 jun. 2021. In: THE ETHICS OF URBAN WARFARE, 10th EuroISME Annual Conference, 2021, Online. Comunicação oral.

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

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.

MOLENDIJK, T. Moral complexities of military deployment: Dutch soldiers' experiences of value conflict and moral injury. In: WORTMEYER, D. S. (Ed.) Deep Loyalties: values in military lives. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2022.

MONTEIRO, L. N. C. S. Guerras de 4ª geração. Revista Militar, n. 2591, p. 1001-1014, dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1288>. Acesso em: 25 out. 21.

RUFFO DE CALABRE, M. Striking the balance between military necessity and the enhancement of military personnel. In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019. p. 36-43. Disponível em: [https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, H. E. Organizational Culture and Leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

STOUFFER, J.; SEILER, S. (Eds.) Military ethics: international perspectives. Canada: Canadian Defence Academy Press, 2010.

THIÉBAULT, C. Introduction - Enhancing soldiers: a European ethical approach. In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019. p. 5-6. Disponível em:

[https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

THOMAS, J. Closing remarks: Can there be a european ethical consensus on enhancing soldier performance? In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. Enriched Proceedings. Paris: CREC Saint-Cyr & Euro-ISME, 2019. p. 159-164. Disponível em: [https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf\\_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf](https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf). Acesso em: 1º set. 20.

U.S. ARMY COMBAT CAPABILITIES DEVELOPMENT COMMAND. Cyborg Soldier 2050: Human/Machine Fusion and the Implications for the Future of the DoD. United States of America, 2019. Disponível em: <https://community.apan.org/wg/tradoc-g2/mad-scientist/m/articles-of-interest/300458>. Acesso em: 25 out. 21.

UGLEVA, A. The war in the post-truth era: anti(trans)humanistic consequences of the digital and information revolution, 10 jun. 2021. In: THE ETHICS OF URBAN WARFARE, 10th EuroISME Annual Conference, 2021, Online. Comunicação oral.

VISACRO, A. O modelo brasileiro de Defesa Nacional em face dos atuais desafios estratégicos. Análise Estratégica, v.16, n. 2, p. 49-65, 2020.

WHETHAM, D. “Hybrid Warfare” and the Continuing Relevance of the Just War Tradition in the 21st Century. *Ethics and Armed Forces*: Hybrid warfare – enemies at a loss?, Hamburgo, p. 2, 2015/2.

WORTMEYER, D. S. Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército. 2007. 345 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

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.; BRANCO, A. U. Institutional guidance of affective bonding: moral values development in Brazilian military education. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, v. 50, n. 3, p. 447-469, 2016.

# COESÃO



Estado harmônico e de união mantido entre os integrantes do Exército Brasileiro, da ativa e da reserva, sustentado pelo compartilhamento de valores, da ética, da cultura e das tradições da instituição, fortalecido, permanentemente, por meio da ação de comando e do pleno exercício da liderança em todos os níveis, contribuindo para o espírito de corpo e a unidade de pensamento nos diversos segmentos que compõem a família verde-oliva.