

O Sargento como Exemplo Moral

Major Kenneth R. Williams, Exército dos EUA

4ª Colocação na competição de escritores DePuy

“**N**A GUERRA, A verdade é a primeira baixa”, segundo o dramaturgo trágico grego Ésquilo (525-456 a.C.). Com certeza, a guerra sujeita os soldados a forças físicas, emocionais, espirituais e morais que os influenciam a violar suas identidades morais pessoais e profissionais. Tais violações frequentemente têm efeitos significativos e de longo alcance em detrimento a longo prazo do Exército. O corpo de sargentos pode e deve ter uma influência moral positiva sobre os soldados que lidera. O Exército altamente desdobrável de hoje precisa de sargentos que se considerem agentes morais e exemplos morais. Na discussão seguinte, tento delinear as razões dessa necessidade e um ideal do que um sargento como um “exemplo moral” deve ocasionar.

Por que o Exército precisa de Sargentos para Serem Exemplos Morais?

A introdução do Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), lista duas características do líder ideal do Exército como “de elevado caráter moral” e “serve como um modelo exemplar”.¹ As perguntas levantadas nos ambientes operacionais atuais ao longo dos últimos anos indicam a razão pela qual, agora, a ênfase deve ser colocada no desenvolvimento de sargentos como exemplos morais. O serviço militar está cheio de problemas éticos que hoje possuem consequências estratégicas além de suas implicações morais normais. As oportunidades para um colapso moral proliferam nos ambientes complexos, e há razões utilitárias críticas para evitar tais fracassos. O colapso moral tem uma



Exército dos EUA, Cabo Aaron J. Herrera

Um graduado do Exército dos EUA conduz uma análise pós-ação durante um exercício de treinamento no Centro Combinado de Treinamento de Aprestamento, no Forte Polk, no Estado de Louisiana, 15 de julho de 2009.

influência de longo alcance não apenas sobre o ambiente e os relacionamentos da unidade, mas também sobre o sucesso da missão, o apoio público das operações militares e as relações entre as forças dos EUA e aquelas de outras nações.² A natureza da “guerra de três blocos” exige que os sargentos, e os soldados que eles lideram, sejam profundamente arraigados nos princípios éticos que capacitam moralmente o desempenho adaptável.³ Os soldados devem fazer a transição do combate para o estabelecimento e a manutenção da lei e da ordem, proporcionando assistência

O major Kenneth R. Williams é o capelão da 14ª Brigada de Polícia do Exército, no Forte Leonard Wood, Missouri. Ele é bacharel pela Ouachita Baptist University, mestre pela John

Brown University e mestre pela Southwestern Baptist Theological Seminary. Ele desempenhou várias funções de Estado-Maior no território continental dos EUA, Coreia e Timor Leste.

humanitária, e se engajando na reconstrução de nações, enquanto aplica não apenas as habilidades técnicas necessárias, mas também os princípios morais exigidos para tal transição.

O conflito prolongado sempre teve um efeito adverso no juízo e no comportamento moral dos combatentes.⁴ Os inimigos não tradicionais são evasivos, e os conflitos muitas vezes podem se agravar rapidamente. Os soldados sob tais condições são frequentemente induzidos a ver a população local como o inimigo. Por causa da exposição prolongada aos estresses de tentar discernir o inimigo, a disciplina em aderir às proteções dos não combatentes pode diminuir. As proibições delineadas no *FM 27-10, The Law of Land Warfare* (“A Lei de Guerra Terrestre”, em tradução livre), e em regras de engajamento têm menos importância em tais condições. A “diversidade” extrema de uma população não combatente nativa não pode ajudar, mas influenciar um jovem impulsivo para o combate.⁵ Os métodos altamente letais e desproporcionais podem se tornar mais aceitáveis em reduzir os riscos à custa das baixas não intencionais. Em tais condições, um combatente pode rapidamente perder a fé e ficar desatento à população inocente.



Cortesia do autor.

O Sgt Matthew Solomon, sargento de instrução básica, discute o comportamento pessoal com um grupo de soldados em treinamento para se tornarem policiais do Exército. A influência mais poderosa sobre o comportamento moral de um soldado é o exemplo estabelecido por um sargento. Os soldados adquirem a autodisciplina ao observar o exemplo de seu sargento.

Reduzir o impulso de ficar desatento é moral e estrategicamente fundamental; deve haver um esforço ativo para inculcar uma perspectiva moral na Força por meio de um exemplo de liderança na linha de frente.

O Exército continua a experimentar um grande número de fracassos morais. Durante os primeiros quatro anos das operações no Afeganistão e no Iraque, mais de cem crimes ocorreram, incluindo estupro, homicídio, agressões e roubo.⁶ Continua a haver um número significativo de agressões sexuais, conduta sexual imprópria e outros crimes. O Exército valoriza muito os programas planejados para evitar tais lapsos morais. Enfatizar o sargento como um exemplo moral pode ajudar a reforçar a necessidade estratégica moderna de que os soldados devem se comportar rigorosamente conforme as expectativas morais.

O desenvolvimento moral dos soldados. Um estudo do treinamento básico inicial indica um efeito limitado no desenvolvimento moral dos soldados, sem nenhuma mudança significativa no padrão moral de tomada de decisões.⁷ Os resultados do estudo também indicam uma grande influência que os líderes têm de maneiras positivas e negativas, a incorporação superficial do código moral do Exército e a necessidade da educação moral continuada após o treinamento. Os educadores de ética têm afirmado fortemente a eficácia de mentores na facilitação do desenvolvimento moral.⁸ A influência mais eficaz sobre o desenvolvimento moral dos membros de qualquer organização é o supervisor de primeira linha.⁹

Análise ética. Em seu estudo de exemplos morais, Ann Colby e William Damon desenvolveram cinco critérios para descrever um exemplo moral:

- Compromisso continuado aos ideais ou princípios morais, que incluem um respeito generalizado pela humanidade ou uma evidência sustentada de virtude moral.
- Disposição para agir de acordo com os ideais ou princípios morais, implicando na consistência entre as ações e intenções e entre os meios e os fins das ações.
- Boa vontade para arriscar o interesse próprio em prol de valores morais.
- Tendência em ser inspirador para outros e por meio disso instigá-los à ação moral.

- Sentido de humildade realista sobre a importância de si em relação ao mundo em geral, indicando um interesse mais abrangente que o próprio ego.

Um exemplo moral possui, de preferência, comportamento e entendimento éticos altamente desenvolvidos. Além dos cinco critérios acima listados, um exemplo moral se engaja em quatro processos, também conhecidos como o modelo de quatro componentes da ação moral: sensibilidade ética, juízo ético, motivação ética e caráter ético:¹⁰

- A sensibilidade ética envolve um conhecimento do problema moral, um entendimento dos fatores envolvidos e as causas, efeitos e consequências de várias escolhas, especialmente os efeitos nas pessoas envolvidas. Um exemplo moral é capaz de entender a perspectiva de outra pessoa.

- O juízo ético envolve a capacidade de determinar qual escolha é justificável. Os exemplos morais são peritos nos processos de tomada de decisões morais.

- A motivação ética envolve o nível de compromisso e responsabilidade pessoal aos valores morais e à ação moral. Os exemplos morais são capazes de sustentar seus compromissos morais porque incorporam valores morais em sua autoidentidade.

- O caráter ético envolve a persistência e a determinação na perseguição das metas morais, i.e., a capacidade de exercer o autocontrole para cumprir a linha de ação moral.

Entender o código. Portanto, o exemplo moral é idealmente um perito na teoria e na prática da ética. Por conseguinte, pedir que um sargento seja um exemplo moral é dizer que de um sargento deve-se esperar a prática das habilidades relacionadas aos códigos morais do Exército como exemplificados no Credo do Soldado, o Etos do Guerreiro e os Valores do Exército. Um sargento deve ir além de decorar os códigos morais do Exército. Deve interiorizá-los como elementos de sua identidade pessoal, para entendê-los realmente no contexto de sua própria vida. Portanto, um sargento deve entender a lógica, não simplesmente as regras pelas quais ele ou ela tem de agir como soldado. É lógico que uma pessoa que decidiu entrar em um campo de carreira profissional deve se esforçar para viver à altura dos padrões envolvidos na

profissão. Fazer um juramento para apoiar e defender a Constituição e obedecer às ordens legais de oficiais que fizeram esse juramento é o requerimento básico para a profissão militar nos Estados Unidos. Uma carreira militar começa, assim, com uma fundação moral explícita, visto que a Constituição acarreta o compromisso a todos os acordos internacionais com respeito à Guerra Justa, bem como aos direitos e valores que os americanos consideram fundamentais. Como tal, um sargento tem um sistema de valores e uma identidade profissional únicos.¹¹ O fracasso de viver à altura desses padrões é ser um comediante, um charlatão que não entende os requerimentos mais básicos da profissão.

Ao entrar para a profissão, então, um sargento assume ambas as expectativas da profissão e da sociedade sobre identidade e comportamento éticos. Um sargento, como profissional, deve conscientemente deliberar a integração de ambos os códigos e identidades morais profissionais e pessoais. É essencial, ainda, determinar se a identidade pessoal e a identidade profissional escolhida são compatíveis. Ele deve ter analisado a própria vida, entendendo completamente as implicações éticas de continuar a ser o que uma pessoa é, ou para avançar, moralmente, em outra direção. Se as forças militares institucionalizassem esse processo de integração, o corpo de sargentos desenvolveria uma postura ética profissional muito mais construtiva e confiante.

Descrever o Sargento Moralmente Ideal

A integração dos cinco critérios de Colby e Damon com o modelo de quatro componentes produz sete extrapolações para descrever o sargento ideal como um exemplo moral:

- Compromisso moral.
- Sensibilidade moral.
- Juízo moral.
- Primazia dos valores morais.
- Inspiração moral.
- Humildade (evitando ares de superioridade moral).
- Caráter.

Compromisso moral. Um compromisso *sustentado* de um estilo de vida moral é ideal. A confiabilidade ética não pode ser encontrada em acessos isolados e convenientes de ações morais.

A ação deve corresponder a um princípio. Tal compromisso sustentado deve se originar do respeito para com todas as pessoas como fins individuais em si mesmos, da mesma forma que se vê a si mesmo (quer dizer, não simplesmente como o meio para alcançar um objetivo). Por isso, esse critério remove a discriminação associada com racismo, sexismo e outras generalizações semelhantes. O sargento, como exemplo moral, deve se comprometer com esse princípio moral principal como uma questão de integridade pessoal. A vida pessoal de tal sargento, então, deve servir como a fundação para o compromisso na vida profissional. Deve primeiro comprometer-se com um tratamento justo e certo para todas as pessoas sem importar as prevenções e preconceitos de uma pessoa. Deve disciplinar-se para alinhar habitualmente a ação pessoal para com os outros como o princípio de tratar cada pessoa como um fim em si e não como um meio para alcançar um objetivo.

Sensibilidade moral. A sensibilidade moral exige discernimento, a capacidade de identificar os assuntos e forças morais em jogo em um dilema moral.¹² Um exemplo moral deve ser capaz de se colocar na posição de outros e ver as coisas das perspectivas de outros. Essa habilidade envolve não apenas o engajamento em empatia para com

Portanto, um sargento deve entender a lógica, não simplesmente as regras pelas quais ele ou ela tem de agir como soldado.

os outros, mas também ser sensível à necessidade de tomar uma ação moral. A capacidade de assumir a perspectiva de outros também evoca o sentido de reciprocidade que deve se estender aos cidadãos locais dos países em que as forças dos EUA são desdobradas, e até ao inimigo. A assunção de perspectiva e a empatia servem para prevenir uma pessoa de cometer atos imorais (i.e., crimes de guerra) contra essas pessoas.

A sensibilidade moral também envolve, como acima mencionado, “o conhecimento dos

códigos, regulamentos e normas da profissão de uma pessoa, e o reconhecimento de quando eles se aplicam”.¹³ Por isso, um sargento moralmente exemplar será bem versado nos princípios da tradição da Guerra Justa, da lei de guerra terrestre, das Convenções de Genebra e dos códigos morais do Exército. Como sugerido mais cedo, a sensibilidade moral não significa simplesmente ter conhecimento superficial de ou ter decorado esses padrões. Significa ser capaz de aplicá-los a uma variedade de situações com conhecimento de sua lógica ética. O *FM 6-22* enfatiza esse requerimento: “Ser um líder ético exige mais que conhecer os valores do Exército. Os líderes devem ser capazes de aplicá-los para encontrar soluções morais aos problemas diversos”.¹⁴ Tudo isso implica no mais alto grau de educação ética que o Exército emprega atualmente.

Juízo moral. O juízo moral envolve a capacidade de pensar criticamente e tomar decisões baseadas em um compromisso a princípios éticos, no cultivo de virtudes (por meio de valores fundamentados) e na sensibilidade moral da pessoa.¹⁵ Ambos, os princípios gerais e as regras específicas, influenciam o juízo moral. O juízo moral envolve as decisões baseadas no interesse e nos benefícios pessoais, na manutenção da ordem atual da vida social, ou nos princípios e valores essenciais. O padrão de juízo moral do Exército parece ser baseado principalmente nas regras, regulamentos e procedimentos padrões. Em um ensaio recente, discuti o juízo moral de soldados no treinamento inicial na Polícia do Exército. Meu estudo indicou que seu juízo moral no início e na conclusão do treinamento era avaliado em:

- 42% manutenção das normas (baseado em regras).
- 28% interesse pessoal.
- 24% baseado em princípios.¹⁶

O estudo não apresentou nenhuma mudança estatisticamente significativa em juízo moral como resultado do treinamento inicial na Polícia do Exército. Embora tal estudo não fosse conduzido em outras populações, há razão para acreditar que resultados semelhantes ocorrerão.

Embora as regras sejam necessárias para a estrutura e a ordem, uma abordagem com base em regras muitas vezes é inadequada para resolver enigmas morais e dilemas aparentes. As regras entram

frequentemente em conflito. Muitas vezes, pode-se encontrar uma razão em torno de uma regra como justificativa para se agir segundo os próprios interesses. Um profissional leva tal juízo ético seriamente em consideração, cauteloso de justificativas simplistas e superficiais para evitar as implicações do princípio moral. Como dois peritos conhecidos observaram, “A prática profissional é essencialmente um empreendimento moral”.¹⁷ O Exército enfrenta um inimigo adaptável e mudanças na guerra; os soldados devem ser capazes de “raciocinar cuidadosamente sobre os dilemas de uma profissão...”¹⁸

Primazia de valores

morais. O estudo de Colby e Damon indica que para manter seus valores morais os exemplos morais estão dispostos a anular seu ganho pessoal para o bem de outros. Isso não significa que os exemplos morais desconsideram sua saúde e bem-estar pessoais, mas significa que os valores essenciais têm precedência sobre os benefícios pessoais quando uma pessoa enfrenta um dilema moral. Os exemplos morais cumprem seu compromisso com os valores morais.

Para um sargento, ser um exemplo moral resume o valor do Exército de “serviço altruísta”. Um sargento escolhe a ação moral acima do autointeresse, não usa soldados para ganho pessoal e vê o código moral do Exército como a premissa dominante para o sucesso a longo prazo, como uma influência duradoura e que faz a diferença no mundo. Quando enfrentado com um dilema moral, o sargento acata o princípio em vez de agir em seu autointeresse. Por exemplo, o Credo de Sargentos afirma, “Não usarei minha graduação ou posição para conseguir prazer, lucro ou segurança pessoal... sempre colocarei suas [soldados] necessidades acima das minhas”. O *Army Study Guide* (Guia de Estudo do Exército, em tradução livre) também enumera esse princípio.¹⁹

Inspiração moral. O estudo de Colby e Damon reconhece que um exemplo moral influencia o



Departamento de Defesa

O Sgt Keven Jaques, membro do Comitê de Detenção da Divisão de Adestramento Básico da Polícia do Exército, instrui soldados sobre a execução de uma transferência forçada de detidos entre células. Relacionar os valores do Exército e o Etos do Guerreiro ao tratamento moral de detidos prepara os soldados para enfrentarem dilemas morais sem violar o código moral do Exército.

ambiente ao redor dele. A influência é a essência da liderança. Outro autor define liderança como “um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que planejam mudanças verdadeiras que reflitam seus propósitos mútuos”.²⁰ Paralelamente, um exemplo moral inspira outros a terem um desempenho de mais alto nível, por meio dessa influência associada.

Idealmente, um sargento deve facilitar a mudança e o crescimento, construir uma equipe e motivar outros para o desenvolvimento ético e a ação moral. Da mesma forma que um exemplo mostra tais atributos em sua vida, os sargentos devem liderar os soldados a incorporá-los em suas vidas. O *FM 6-22* enfatiza o poder do exemplo do sargento: Os líderes de caráter do Exército lideram pelo exemplo pessoal e agem consistentemente como modelos de vida, por meio de um esforço dedicado ao longo da vida para aprender e se desenvolver. Alcançam a excelência para suas organizações quando os seguidores são disciplinados para fazer seus deveres, são comprometidos com os Valores do Exército e se sentem capacitados para cumprir qualquer missão, enquanto melhoram simultaneamente suas organizações com o enfoque no futuro.²¹

Humildade. O estudo de Colby e Damon também enfatiza o elemento da humildade. Um exemplo moral se esforça para uma autoavaliação realista e não assume a postura de superioridade moral. Tal exemplo confere mérito a qualquer um que mereça e que entenda que ele ou ela não é a fonte de toda a sabedoria. A humildade não é um sinal de fraqueza, mas de força. É a força para proativamente evitar a autoilusão, ao avaliar e reconhecer suas próprias vulnerabilidades, e se

...soldados devem ser capazes de “raciocinar cuidadosamente sobre os dilemas de uma profissão...”

proteger contra elas, confiando nos pontos fortes dos outros membros da equipe.

O *FM 6-22* assinala que todos os soldados são líderes, quer estejam ou não em uma posição, ou tenham a autoridade para a liderança. Tais “líderes sem autoridade”, também conhecidos como líderes informais, demonstram a liderança por meio de uma combinação de autoconfiança e humildade.²² A raiz das palavras humildade e humilde vem da palavra latina “da terra”.²³ O sargento tem de pôr os pés no chão.

Caráter. Nenhuma das opções acima tem valor a não ser que seja sustentada com uma ação que seja consistente com os valores e crenças de uma pessoa. Não é suficiente ter valores e crenças morais. Um exemplo exerce tais valores e crenças na vida cotidiana. A capacidade de se engajar em uma ação que é consistente com os próprios valores e crenças muitas vezes é chamada *autorregulação*. Ela envolve a integração dos elementos de pensamento moral e emoções morais.

O caráter moral é um dos elementos do modelo de quatro componentes. Segundo o *FM 6-22*:

O caráter (as qualidades morais e éticas de uma pessoa) ajuda a determinar o que é certo e proporciona ao líder a motivação para fazer o que é apropriado, sem se importar com as circunstâncias ou consequências. Uma consciência ética esclarecida, coerente

com os Valores do Exército, fortalece os líderes a tomarem as decisões certas quando confrontados com assuntos difíceis. Visto que os líderes do Exército buscam fazer o que é certo e inspiram outros a fazerem o mesmo, eles têm de personificar esses valores.²⁴

A coerência tem a ideia de *integridade*. Em sua descrição de integridade, o *FM 6-22* expõe: Os líderes íntegros agem consistentemente conforme princípios claros, não apenas pelo que está atualmente em vigor. O Exército depende de líderes íntegros que possuam altos padrões morais e que sejam honestos em palavras e ações. Os líderes são honestos para com os outros ao não apresentarem eles mesmos, ou suas ações, como qualquer outra coisa diferente do que eles são, permanecendo comprometidos com a verdade.²⁵

Para se engajar em uma ação moral coerente com o caráter de uma pessoa, deve-se muitas vezes demonstrar uma coragem pessoal. O *FM 6-22* proporciona uma descrição fiel de coragem:

A coragem moral é a vontade de manter-se firme nos valores, princípios e convicções. Ela capacita todos os líderes a defender o que acreditam ser certo, sem se importar com as consequências. Os líderes, que aceitam toda a responsabilidade por suas decisões e ações, demonstram a coragem moral.²⁶

O modelo de quatro componentes descreve o caráter não como um conjunto de características ou qualidades, mas como a persistência e a coragem de permanecer integralmente com os valores morais pessoais e morais.²⁷ O sargento como exemplo moral exhibe idealmente as habilidades éticas profissionais que demonstram um caráter com uma ação consistente. Essas habilidades o capacitam a:

- Agir sobre o principal valor moral discernido.
- Assumir o papel de outros.
- Conduzir ética e moralmente a tomada de decisões.
- Exercer a força apropriada.
- Tratar todos com respeito.

O Sargento como Exemplo

Formar o caráter envolve o desenvolvimento da perícia. Um sargento é um profissional ideal

porque ele ou ela é um perito, i.e., o mestre. O subordinado é o aprendiz. Um processo aplicável de desenvolvimento moral e de caráter é a educação ética integrada, que aborda o desenvolvimento do caráter com três premissas básicas:

- O caráter é o desenvolvimento da perícia.
- O cultivo do caráter é o cultivo da perícia.
- A autorregulação é necessária para manter o caráter.²⁸

Portanto, a educação ética integrada envolve a transformação de um aprendiz em perito por meio do treinamento da aprendizagem. O sargento, como exemplo moral, serve de modo ideal como um treinador ou perito que guia o novato ou aprendiz à perícia. Nesse processo de treinamento da aprendizagem, o sargento serve como exemplo pessoal, como instrutor e como criador de um clima de autoridade.

Exemplo pessoal. No treinamento da aprendizagem, o soldado raso novato observa as ações e atitudes do perito, o sargento. A autorregulação é resultado da observação do exemplo de líderes e a aplicação do código moral e as normas e procedimentos da organização. O sargento como exemplo moral proporciona ao soldado um modelo visível. O *FM 6-22* afirma:

Vivendo conforme os Valores do Exército e o Etos do Guerreiro, visualiza-se melhor o caráter e a liderança pelo exemplo. Isso significa priorizar a organização e os subordinados antes do autointeresse, da carreira e do conforto pessoais. Para o líder do Exército, isso exige priorizar a vida dos outros acima do desejo pessoal de autopreservação.²⁹

O exemplo pessoal de um sargento não pode ser subestimado. Os resultados de meu estudo de 2009 mostram que o exemplo de líderes em geral e o de sargentos no treinamento inicial, em particular, tinham o efeito mais significativo no desenvolvimento moral dos soldados. Se os soldados têm de ser preparados para a batalha, não apenas tática e tecnicamente, mas, de modo especial, moralmente, o Exército precisa de sargentos como exemplos morais.

Métodos de instrução. O fracasso de muitos programas de educação ética e de caráter não é devido ao conteúdo, mas aos métodos de

instrução.³⁰ A instrução que um sargento como exemplo moral proporciona deve incluir elementos específicos.

Os métodos do exemplo moral são autoconstrutivos, quer dizer, deve-se resolver ter a assimilação por si próprio. Susan Martinelli-Fernandez, inferindo a noção de autonomia na educação moral de Immanuel Kant, afirma que a autonomia não significa que os soldados têm o direito de agir espontaneamente para aceitar ou rejeitar certas ações ou regras morais.³¹ A autonomia significa que os soldados têm o direito, a liberdade e, mais importante, a responsabilidade de participar ativamente na construção de sua identidade moral à luz da razão. Porque a ação moral tem princípios, os líderes não podem forçar que os soldados mudem. Os soldados têm de escolher mudar.

No entanto, os líderes podem criar as condições pelas quais os soldados são capacitados, e eles podem escolher mudar. Se os líderes alimentam à força as regras, a motivação para engajar em ou ignorar uma ação moral se reduz ao autointeresse, evitar uma punição ou à obtenção de uma

...os líderes não podem forçar que os soldados mudem. Os soldados têm de escolher mudar.

recompensa. Como Martinelli-Fernandez observa, “A meta de educação moral, portanto, não é simplesmente conseguir que o agente obedeça às regras. É o cultivo da atuação moral, uma atuação que envolve uma pessoa para que ela se torne um pensador correto e independente, e que aja corretamente.”³²

Um exemplo moral deve desenvolver uma perícia em duas dimensões: o entendimento explícito e consciente, e o entendimento implícito e intuitivo. A instrução deve envolver a aquisição do conhecimento específico do código moral do Exército e o desenvolvimento da capacidade de aplicá-lo a uma variedade de soluções. O exemplo moral desenvolve a capacidade de autorregulação e de automonitoramento do soldado. Os soldados devem ser capazes de demonstrar o caráter moral



Cortesia do autor.

O Sgt Todd Warner, sargento de instrução básica, da Companhia Alfa/795º Batalhão de Polícia do Exército, discute com soldados sobre o código moral do Exército para desenvolver seu entendimento moral. O sargento cria as condições para o desenvolvimento moral ideal, i.e., um ambiente de autoridade.

“quando ninguém está olhando”. Isso significa que os soldados devem interiorizar o código moral do Exército. Essa autorregulação é mais bem desenvolvida pela observação do desempenho moral de um líder.³³

Os métodos de um exemplo moral envolvem uma prática extensiva. As unidades ensaiam missões e devem também ensaiar os dilemas morais. Os métodos instrutivos eficazes desafiam os padrões atuais do pensamento moral. Se o juízo moral de um soldado é baseado principalmente em regras, o sargento deve apresentar os dilemas que criam o conflito entre as regras e orientá-lo a aplicar princípios e valores morais ao dilema. Os métodos mais eficazes de facilitar a perícia no juízo moral incluem discussões do dilema e exercícios de interpretação de um papel. O elemento mais significativo do processo é repensar um assunto ao interagir com outros.

Em meu estudo, os soldados em grupos de discussão indicaram que muito do treinamento moral atual consiste em correção em vez de instrução. Esse enfoque no que não fazer em vez do que fazer contribuiu para uma descoberta-chave do estudo — a interiorização superficial do código moral do Exército. Contudo, os métodos

instrutivos do sargento como exemplo moral devem incluir o raciocínio moral, a emoção moral de empatia, a descoberta de significado e propósito e o ensaio de tarefas morais difíceis, além disso, os métodos instrutivos devem ser um pouco agradáveis.³⁴

Ambiente de autoridade. O exemplo moral é um líder que cria um ambiente de autoridade que proporciona as condições para o desenvolvimento ideal.³⁵ Ao criar um ambiente de autoridade, o exemplo moral usa erros como oportunidades de aprendizagem. Tudo o que ocorre é uma experiência de aprendizagem sobre como agir ou como não agir. Uma alta prioridade do exemplo moral é o desenvolvimento da coesão da unidade. Um ambiente de autoridade fomenta relacionamentos positivos entre pares porque esses relacionamentos incentivam a aprendizagem cooperativa e o encorajamento mútuo.³⁶

Dentro de um ambiente de autoridade, o exemplo moral reforça o comportamento consistente com o código moral da organização por meio de honrarias públicas e elogio pessoal individual. Ele solicita uma realimentação dos seus seguidores sobre o ambiente moral da organização. Ele faz com que seja seguro discutir os assuntos sem medo de retaliação. O exemplo foca a melhora no desempenho e no comportamento moral da unidade, não os sentimentos pessoais de seus soldados.

Ao criar o ambiente de autoridade, os exemplos morais também incentivam a participação ativa do novato/aprendiz no desenvolvimento do caráter moral. O papel do sargento na educação moral e no caráter não se refere a “imprimir as mensagens do código moral” nas mentes dos soldados.³⁷ Tampouco é o sargento um agente de marketing que usa cartazes e slogans em “uma abordagem de conscientização pública dos valores”.³⁸ As abordagens de mudanças rápidas da educação moral e do caráter tendem a produzir agentes morais que são soldados morais “apenas nos bons momentos”. Aderem a seu código moral em situações favoráveis, mas tendem a não segui-lo em situações adversas ou ambíguas.³⁹ Em vez disso, o sargento engaja os soldados em diálogos planejados para desafiar seu pensamento moral.

O ambiente de autoridade envolve o exemplo moral na prática dos estilos de liderança e de comunicação que fomentam relacionamentos

e educação para o conhecimento. Isso significa que a relação entre líderes e seguidores tem de ser interativa, não unidimensional, na aplicação das regras e na memorização do código. O estilo de comunicação e de liderança do sargento deve engajar os soldados na prática que os leva à perícia.

O *FM 6-22* assinala:

Uma das principais responsabilidades do líder do Exército é manter um ambiente ético que apoia o desenvolvimento desse caráter. Quando o ambiente ético de uma organização fomenta o comportamento ético, as pessoas, ao longo do tempo, pensarão, sentirão e agirão eticamente.

Incorporarão os aspectos do caráter.⁴⁰

Mais tarde, “Os líderes do Exército devem consistentemente focar a formação de ambientes organizacionais baseados na ética, onde subordinados e organizações podem alcançar todo o seu potencial.”⁴¹

Olhando para o Futuro

Os sargentos têm uma obrigação moral de assegurar que os soldados estejam preparados para a batalha. A preparação para a batalha vai além da proficiência tática e técnica e inclui a aplicação moral de força letal. Essa aplicação moral é a base fundamental de ser de um profissional militar. Progressivamente, os soldados estão em situações em que têm de tomar decisões morais e realizar ações que podem causar a morte de seus pares e civis inocentes, bem como do inimigo. Além disso, o comportamento de um soldado no dia a dia deve facilitar os relacionamentos positivos entre os pares para o desenvolvimento de uma forte coesão. Essas ações devem aderir aos códigos morais do Exército e às normas da Constituição. Os meios mais eficazes de se criar soldados morais são por sargentos que exibem um alto caráter moral todos os dias. **MR**

REFERÊNCIAS

1. FM 6-22, *Army Leadership*, (Washington DC: Government Printing Office), p. vii.
2. *Ibid.*, para 4-62.
3. KRULAK, Charles “The three block war,” *Vital Speeches of the Day*, 64(5), p. 139. (15 de dezembro de 1997).
4. SHAY, Jonathan. *Achilles in Vietnam: Combat trauma and the undoing of character* (New York: Scribners, 1994).
5. WOLFE, Rebecca e DARLEY, John. “Protracted asymmetrical conflict erodes standards for avoiding civilian casualties,” *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 11(1), 2005, pp. 55-61.
6. American Civil Liberties Union (2005), disponível em: <www.aclu.org/safefree/torture/torturefoia.html>, acesso em 2 de fevereiro de 2005.
7. WILLIAMS, Kenneth R. “Assessing the effectiveness of character education in U.S. Army initial entry training (IET),” obra apresentada no International Symposium of Military Ethics, San Diego, Califórnia, 2009, disponível no site da Academia da Força Aérea dos EUA: <www.usafa.edu/isme/ISME09/Williams09.html>, acesso em: 1 de março de 2009.
8. LAPSLEY, Daniel e NARVAEZ, Darcia “Character Education,” *Handbook of Child Psychology*, 6th ed.: Vol. 4, *Child Psychology in Practice* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc., 2006), pp. 248-296.
9. KOUZES, James e POSNER, Barry. *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
10. LAPSLEY e NARVAEZ; REST, James, NARVAEZ, Darcia, BEBEAU, Muriel e THOMA, Stephen *Postconventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1999); THOMA, Stephen “Research on the Defining Issues Test,” em KILLEN, Melanie e SMETANA, Judith Eds. *Handbook of moral development* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, Inc., 2006).
11. BEBEAU, Muriel e MONSON, Verna. “Guided by theory, grounded in evidence: A way forward for professional ethics education,” em NUCCI, Larry e NARVAEZ, Darcia. *Handbook of Moral and Character Education* (New York: Routledge, 2008).
12. LAPSLEY e NARVAEZ; REST, NARVAEZ, BEBEAU e THOMA; THOMA.
13. BEBEAU, Muriel. “The Defining Issues Test and the Four Component Model: Contributions to Professional Education,” *Journal of Moral Education*, 31(3), (2002), pp. 271-295; 283.
14. FM 6-22, para 4-68.
15. LAPSLEY e NARVAEZ; REST, NARVAEZ, BEBEAU e THOMA; THOMA.
16. WILLIAMS.
17. BEBEAU e MONSON, p. 559.
18. *Ibid.*
19. Army Study Guide, disponível em: <www.armystudyguide.com/content/army_board_study_guide_topics/nco_history/nco-creed.shtml>.
20. REST e NARVAEZ, Eds., *Moral Development in the Professions* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), p. 102.
21. FM 6-22, para 3-1.
22. *Ibid.*, para 3-66.
23. KOUZES, James e POSNER, Barry. *A Leader's Legacy* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
24. FM 6-22, para 4-1.
25. *Ibid.*, para 4-30.
26. *Ibid.*, para 4-38.
27. BEBEAU e MONSON.
28. LAPSLEY e NARVAEZ.
29. FM 6-22, para 7-76.
30. LAPSLEY e NARVAEZ.
31. MARTINELLI-FERNANDEZ, Susan. “Educating Honorable Warriors.” *Journal of Military Ethics*, 5(1): 2006, pp. 55-66.
32. *Ibid.*, p. 57.
33. BEBEAU e MONSON, p. 560.
34. LAPSLEY e NARVAEZ.
35. DAVIDSON, Matthew. “Harness The Sun, Channel the Wind: The Art and Science Of Effective Character Education,” em LAPSLEY, Daniel e POWER, F. Clark, Eds., *Character Psychology and Character Education* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2005); SHIELDS, David e BREDEMEIER, Brenda, “Can Sports Build Character?” em LAPSLEY, Daniel e POWER, F. Clark, Eds. (*Character Psychology and Character Education* 2005); SHIELDS, David e BREDEMEIER, Brenda, “Sport and the development of character, em NUCCI, Larry e NARVAEZ, Darcia, Eds., *Handbook Of Character Education* (New York: Routledge, 2008).
36. BERKOWITZ, Marvin e BIER, Melinda. “The Interpersonal Roots of Character Education,” em LAPSLEY, Daniel e POWER, F. Clark Eds., *Character Psychology and Character Education* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2005), p. 10.
37. KUPPERMAN, Joel. “How Not to Educate Character,” em LAPSLEY, Daniel e POWER, F. Clark, Eds., *Character Psychology and Character Education*, p. 211.
38. DAVIDSON, p. 229.
39. KUPPERMAN.
40. FM 6-22, para 4-56.
41. *Ibid.*, para 4-67.