

# Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem *Laissez-Faire*

Coronel Brian M. Michelson, Exército dos EUA

A liderança é uma potente combinação de estratégia e caráter. Não obstante, se tiver que ficar sem um deles, fique sem a estratégia<sup>1</sup>.

—General de Exército Norman Schwarzkopf Jr.

**O** PLANEJAMENTO OPERACIONAL, o processo de geração de forças, o apoio logístico e a aplicação ética do poder de combate terrestre frequentemente apresentam aos comandantes militares dilemas morais que são singulares à profissão das armas. Neste ambiente moral e eticamente ambíguo, incerto, complexo e volátil a qualidade do atributo caráter de um comandante, quem ele é moral e eticamente como pessoa, tem um impacto direto na sua capacidade de adotar corretas decisões discricionárias e de acordo com o esperado pela profissão.

Conforme o Exército avança na implantação integral das doutrinas de Comando de Missão e da Profissão Exército, a instituição exigirá ainda mais de seus militares em todos os escalões, especialmente dos oficiais e sargentos em início de carreira<sup>2</sup>. Essas exigências se encaixam em duas áreas principais: primeiro na concessão da autoridade a seus comandantes para “capacitar a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante”; e, segundo, espera-se que seus comandantes demonstrem um nível mais elevado de caráter no exercício dessa autonomia<sup>3</sup>. Dada a importância que a instituição reserva ao atributo caráter de seus militares, surge uma questão importante: Será que a abordagem institucional de desenvolvimento do caráter pessoal de seus

oficiais e sargentos está à altura do desafio, em virtude de seus elevados níveis de expectativa. Para analisar essa questão, precisamos considerar como a instituição define caráter, como o desenvolve e se seus métodos estão à altura dos desafios atuais e futuros esperados pela Força. Começaremos examinando como o Exército aborda o atributo caráter em sua doutrina atual de liderança.

## A Concepção Doutrinária sobre o Caráter: Um Panorama Institucional

Atualmente, o Exército define liderança como “o processo de influenciar pessoas ao fornecer-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aperfeiçoar a sua organização”<sup>4</sup>. Um líder é simplesmente “qualquer um que pela virtude do papel assumido ou responsabilidade designada inspira e influencia pessoas a cumprirem os objetivos organizacionais”<sup>5</sup>. O Exército emprega um modelo de requisitos de liderança para descrever suas expectativas a respeito de seus integrantes que considera duas amplas categorias: atributos e competências. Atributos são principalmente características internas, e consistem do caráter, presença e capacidade intelectual, enquanto competências são geralmente relacionadas às ações e capacidades que englobam a liderança, desenvolvimento e realização<sup>6</sup>. Embora todos esses atributos e competências sejam importantes, a única que a instituição considera como um componente inseparável da liderança bem sucedida é o atributo caráter<sup>7</sup>.

---

O Coronel Brian M. Michelson é o Comandante de Guarnição do Campo de Provas de Mísseis de White Sands, no Estado de Novo México. É bacharel pela Academia Militar dos EUA,

mestre pela Webster University e também pelo U.S. Army War College. Suas designações anteriores incluem turnos de serviço na Coreia do Sul, Laos, Afeganistão e Iraque.



Departamento de Defesa

O Gen Ex H. Norman Schwarzkopf inspeciona uma posição de trincheira camuflada, acompanhado de representantes internacionais, durante a Operação *Desert Shield*, 01 Abr 92.

Como um atributo, caráter é definido como a soma total das qualidades morais e éticas de um indivíduo<sup>8</sup>, a essência de “quem uma pessoa é, o que ela acredita e como ela age”<sup>9</sup>. A doutrina reconhece quatro componentes do caráter:

- a assimilação dos Valores do Exército
- empatia
- comprometimento institucional
- disciplina

Na definição de caráter acima, identificam-se dois componentes centrais: valores e crenças<sup>10</sup>. Crenças são convicções íntimas aceitas como verdadeiras, enquanto valores são crenças que moldam as ações do indivíduo<sup>11</sup>. Embora as crenças e valores pessoais sejam centrais à identidade do líder, é o “entendimento de si mesmo [que] [...] no final determina o caráter do líder”<sup>12</sup>. O fluxo lógico dessa doutrina é por si mesmo fraco enquanto passa dos quatro componentes do caráter (valores, empatia, comprometimento e disciplina) para

os dois componentes centrais (valores e crenças individuais) e, finalmente, à autoconsciência.

Em resumo, a doutrina destaca que caráter é “essencial para a liderança efetiva” e que esta é baseada em valores, crenças pessoais e autoconsciência<sup>13</sup>.

Já que o caráter é essencial para a eficácia da liderança, é importante entender como o Exército encara o seu desenvolvimento no contexto de sua doutrina de desenvolvimento da liderança.

Diferentemente dos outros cinco atributos e competências do modelo de requisitos de liderança, a doutrina afirma o desenvolvimento do caráter como sendo principalmente uma responsabilidade pessoal<sup>14</sup>. Esse princípio conceitual chave é remanescente de doutrinas anteriores<sup>15</sup>. Basicamente, isso resultou em uma abordagem institucional “sem interferência” (“hands-off”), ou *laissez-faire*<sup>16</sup>, para o desenvolvimento do caráter pessoal em seus integrantes.

Embora a instituição descreva as expectativas de caráter esperadas de seus integrantes na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1-0 — *A Profissão Exército (ADRP 1-0 — The Army Profession)*, tal documento oferece apenas um número limitado de amplas generalizações no tocante aos comportamentos e ações desejados nos níveis individual, nos comandantes e nas Unidades<sup>17</sup>. Além disso, e mais importante, a doutrina coletiva em vigor é quase silenciosa sobre o processo atual de como indivíduos devem avaliar e desenvolver seu próprio caráter pessoal<sup>18</sup>. Essa abordagem, embora enigmática no início, faz mais sentido quando consideramos as três principais premissas sobre as quais a doutrina se baseia.

### **Premissas que Fundamentam a Doutrina do Desenvolvimento do Atributo Caráter**

A abordagem *laissez-faire* para o desenvolvimento do caráter pessoal é baseada em três importantes premissas doutrinárias sobre como

militares, e especificamente os líderes, desenvolvem o caráter pessoal:

- O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente<sup>19</sup>.
- A conduta ética consistente desenvolve um forte caráter<sup>20</sup>.
- O líder desenvolverá seu caráter pessoal proporcionalmente ao progresso de suas responsabilidades, por meio do estudo auto-orientado, reflexão, experiência e feedback<sup>21</sup>.

As premissas servem como base para o ponto de vista doutrinário e explicam a razão pela qual a instituição acredita que sua abordagem *laissez-faire* produzirá os resultados desejados. Elas provocam duas perguntas críticas: por que o Exército identificou as já citadas premissas sobre caráter e, mais importante, será que são válidas? Embora a resposta à primeira pergunta ajude no entendimento do raciocínio por trás dessas premissas, a questão mais importante envolve sua verdadeira validade.



Um sargento do 1º/501º Regimento de Infantaria (Aeroterrestre), comandante de grupo de combate, emite suas ordens durante um exercício de assalto aéreo no Campo de Provas Chugach, Alasca, 12 Mai 11.

Força Aérea dos EUA, Cb Christopher Gross

## Análise

Ao analisar a razão pela qual o Exército identificou tais premissas, precisamos considerar se existe ou não na instituição uma teoria aprovada e aceita de como a mesma pode avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes. Caso positivo, a seleção das hipóteses fluiria logicamente dessa teoria. Se, porém, não existe uma base teórica razoável, a aceitação então de tais indicativos provavelmente seja resultado de uma convicção geral, sobre a qual falta uma análise crítica, ou que o Exército simplesmente não percebe que está levantando grandes suposições nessa área.

---

***...a doutrina destaca que caráter é “essencial para a liderança efetiva” e que esta é baseada em valores, crenças pessoais e autoconsciência.***

Infelizmente, um recente estudo conduzido pelo Centro de Estudos da Ética Profissional indica que as últimas duas possibilidades (convicção geral não analisada e/ou uma falta de consciência de suas premissas) são as explicações mais prováveis. O estudo aponta que as “políticas e documentos administrativos para o desenvolvimento da liderança são incoerentes e estão desatualizados. Os papéis e responsabilidades para o desenvolvimento de líderes não são claramente definidos, sendo, por vezes, conflitantes”<sup>22</sup>. Assim, em seus esforços para enfrentar o desafio, “ainda carece de um modelo integrado de Desenvolvimento Humano [e] especialização interna nas ciências comportamentais, sociais e em outras áreas relacionadas ao tema”, dependendo, portanto, de especialistas externos para implantar programas essenciais”<sup>23</sup>. Em resumo, a evidência indica que o Exército ainda necessita de uma teoria amplamente discutida e aceita como base para avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes. Embora isso seja importante, a segunda pergunta crítica permanece: “As três premissas sobre o desenvolvimento do caráter são válidas?”

**Premissa: O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente.** A premissa que os subordinados e seus comandantes sabem inerentemente o que é correto e querem viver eticamente pode ser contestada qualitativa e quantitativamente. Dados quantitativos estão disponíveis em várias fontes e quatro, particularmente, proporcionam uma descrição objetiva e ampla das tendências atuais:

- O relatório do Exército, de 2012, intitulado “A Promoção da Saúde e Disciplina na Força Antes da Reciclagem Estratégica” (“Generating Health and Discipline in the Force Ahead of the Strategic Reset”), também conhecido como o “Livro de Ouro do Exército”;

- O Relatório Técnico 2012-1: “Pesquisa Anual de Liderança realizada pelo Centro de Liderança do Exército” (The 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL: Main Findings);

- O Volume 2 do Relatório Técnico 2011-1: “Pesquisa Anual de Opinião sobre Liderança (The 2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL: Volume 2, Main Findings); e

- O Relatório Técnico 2011-3: Antecedentes e consequências da liderança tóxica no Exército (“Toxic Leadership Report”).

É importante destacar duas ressalvas. Primeiro, a estatística é principalmente descritiva, portanto tão precisa quanto os relatos. Muitas infrações simplesmente não são relatadas. Segundo, os dados sobre oficiais-generais não foram incluídos em qualquer dos relatórios mencionados acima. Mesmo se esses fatores fossem considerados, as tendências documentadas são preocupantes e lançam uma dúvida significativa sobre a veracidade dessa primeira premissa, que comandantes e subordinados sabem inerentemente o que está correto e querem viver eticamente.

O “Livro de Ouro do Exército” indica que, em 2011, 6% dos integrantes da ativa (42.698 militares) cometeram mais de 78.000 infrações, incluindo<sup>24</sup>:

- 2.811 crimes dolosos violentos;
- 28.289 crimes dolosos não violentos;
- 47.162 delitos leves<sup>25</sup>.

Ao observar a estatística bruta reportada no “Livro de Ouro” e fazendo uma análise preliminar, surgem algumas tendências interessantes. Ao comparar o número de infrações em relação ao efetivo específico da Força, pode-se inferir dois importantes dados quantitativos.

Primeiro, quanto maior o posto ou graduação, menor a conduta criminosa. Embora isso possa ser apontado por várias razões, a justificativa para essa queda não é adequadamente explicada tanto pelo estudo quanto pelo modelo de desenvolvimento da liderança. Essa redução pode ser decorrente de uma variedade de fatores, tais como a expulsão dos infratores nos escalões mais baixos, os efeitos do amadurecimento pela idade, as responsabilidades familiares e os programas de desenvolvimento do atributo caráter já executados. Segundo, e mais importante, 31% dos atos criminosos documentados não abrangidos pelo Código Penal Militar são cometidos por graduados e oficiais de carreira. Essa estatística isolada lança uma dúvida na veracidade sobre a premissa de que “O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente”. Embora tal estatística proporcione um ponto de partida útil, devemos buscar mais observações para aprofundar a validade dessa premissa ao considerar os dois relatórios CASAL citados acima.

Os relatórios CASAL de 2010 e 2011 fornecem dados valiosos em relação às visões apresentadas pelos avaliados a respeito do atributo caráter (como definido pela doutrina) e os procedimentos éticos demonstrados por outros no exercício do comando. Dados de séries cronológicas do relatório CASAL 2011 oferecem inicialmente algumas estatísticas estimulantes, especialmente em relação a uma percepção melhorada do conceito dos subordinados em relação aos seus superiores.

No entanto, uma análise mais detalhada também indica que essas percepções estão estabilizadas e, em certos casos, começaram a diminuir. Em destaque, está o fato de que quase um terço dos subordinados (30%) não acredita que seus superiores criem um ambiente profissional positivo ou exerçam a liderança pelo exemplo<sup>26</sup>. Dados adicionais da pesquisa de opinião indicam que

três dos quatro atributos relacionados ao caráter (Valores do Exército, Etos de Guerreiro e Empatia) apontam que um quinto dos comandantes são classificados como fracos ou deficientes em relação a um ou mais de um desses atributos críticos<sup>27</sup>. Esses achados desconcertantes salientam o desafio de desenvolvimento que o Exército enfrenta na busca do alinhamento das ações e comportamentos coletivos com os valores defendidos pela instituição.

---

### ***Esses achados desconcertantes salientam o desafio de desenvolvimento que o Exército enfrenta...***

O relatório CASAL 2010 oferece interessantes conclusões sobre a percepção da ética praticada pelos superiores. Esse quesito não foi incluído no relatório de 2011, não havendo, portanto, dados mais recentes. Porém, os registros de 2010 ainda proporcionam observações úteis. Primeiro, mais de um terço (37%) dos oficiais consultados em 2010 acreditavam que “os oficiais de mais alto escalão são mais interessados nos resultados obtidos pelos subordinados do que os métodos empregados”<sup>28</sup>. Além disso, os militares consultados indicaram que embora 83% acreditassem que seu superior imediato demonstrava os valores do Exército, apenas 72% apontaram que os comandantes com quem interagem exibiam um bom comportamento ético<sup>29</sup>. A percepção de que mais de um quarto dos avaliados não exibem um bom padrão de comportamento ético é contrária à premissa que “oficiais e praças sabem o que é correto e querem viver eticamente”. Embora esses dados forneçam discernimentos valiosos sobre a oficialidade do Exército, uma avaliação da veracidade dessa premissa seria precipitada sem também analisar as práticas atuais de liderança, tais como as documentadas em um relatório de 2011 sobre a liderança nociva.

Este último relatório foi o primeiro documento oficial desse tipo. Baseou-se muito no conjunto de

dados dos relatórios CASAL de 2009 e de 2010, bem como em outros estudos acadêmicos. O produto final registrou várias tendências perigosas no âmbito dos avaliados. Por definição, líderes nocivos são aqueles que “trabalham para promover a si próprios à custa de seus subordinados e geralmente fazem isso sem considerar as consequências de longo prazo para seus subordinados, sua Unidade e a instituição”<sup>30</sup>.

O relatório enquadra os efeitos corrosivos da liderança nociva e seu impacto no “bem-estar, motivação e cumprimento das missões atribuídas” e destaca com muita clareza que “os melhores soldados costumam ser mais afetados por líderes nocivos”<sup>31</sup>. Paradoxalmente, líderes nocivos são vistos frequentemente como efetivos e razoavelmente capazes de arcar com suas responsabilidades<sup>32</sup>. Talvez o maior prejuízo à instituição seja decorrente da capacidade que líderes nocivos possuem de produzirem um legado perturbador e inspirador, quando 18% dos subordinados admitem repeti-los<sup>33</sup>. Já que esse dado representa um reconhecimento desagradável por si só, pode-se imaginar se o número de inspirados seja ainda maior.

Ao avaliar os dados da pesquisa de opinião sobre até que ponto a liderança nociva é uma realidade no Exército, seus significados não são animadores. O relatório destaca que “a liderança nociva não é apenas uma realidade, como também a maioria dos comandantes, conforme os números abaixo, a considera um problema”:

- 55% dos oficiais superiores;
- 61% dos oficiais subalternos;
- 60% dos oficiais especialistas (*warrant officers*);
- 60% dos graduados mais antigos;
- 66% dos graduados mais modernos<sup>34</sup>.

Embora esse relatório esclareça as percepções de uma liderança nociva e tente separá-las dos “descomprometidos”, a grande maioria dos oficiais norte-americanos identificou um líder nocivo durante o ano anterior à pesquisa e mais de um terço indicou que já trabalhou com três ou mais líderes nocivos<sup>35</sup>. O estudo relaciona intimamente a liderança nociva com a ética, o que

talvez ajude a explicar por que 12% dos militares que responderam a uma sondagem de opinião em 2011 declararam que “tinham sido pressionados a não relevar os problemas ou agir de forma antiética”. Dezoito por cento “concordaram que seria prejudicial à sua carreira manifestar-se sobre infrações éticas”<sup>36</sup>.



Arquivos Nacionais

Gen Ex George C. Marshall, Chefe do Estado-Maior do Exército, e Gen Ex Henry Arnold, Comandante das Forças Aéreas do Exército dos EUA, chegam à residência do Primeiro-Ministro Winston Churchill para um jantar oferecido pelo Primeiro-Ministro britânico ao Presidente Truman e ao líder soviético Josef Stalin, durante a Conferência Potsdam, 23 Jul 45.

Ao analisar os dados que descrevem o número de líderes nocivos, bem como a quantidade de “descomprometidos”, alguém pode naturalmente questionar: por que a liderança nociva existe com tamanha amplitude na Força? Responder a essa pergunta rapidamente se torna constrangedor quando consideramos as possibilidades. Talvez os indivíduos não tenham conseguido desenvolver-se devidamente, e o Exército como instituição não os tenha avaliado, analisado e expulsado. Alternativamente, talvez haja uma quantidade significativa de profissionais que estejam simplesmente despreparados e sejam incapazes de servir em uma profissão cujos “valores e padrões são elevados demais para serem respeitados”<sup>37</sup>.

Considerando, ainda, a evidência fornecida pelo comportamento dos militares envolvidos em atos criminosos, os dados da pesquisa de opinião sobre as percepções do caráter e ética de

comandantes e o grau de liderança nociva, não se pode deixar de concluir que a premissa de que comandantes e subordinados como um grupo sabem inerentemente o que é correto e querem viver eticamente está sob suspeita, ou até mesmo com um conceito incorreto.

**Premissa: Comportamento ético contínuo desenvolve um caráter forte.** A segunda premissa sobre o tema é que indivíduos desenvolvem um caráter forte ao apresentarem um comportamento continuamente ético ou, de forma simplificada, eles se tornam bons porque fazem o bem. Isso é o inverso do padrão “Ser, Saber, Fazer” em que “Ser”, ou caráter, ao lado do “Saber”, compele o “Fazer”, ou a ação. Parece que a doutrina se contradiz quando afirma que “o comportamento ético precisa refletir valores e crenças autênticos”<sup>38</sup>. Efetivamente, o Exército propõe que as ações precisam ser de acordo com nossos valores e crenças (caráter) e que o caráter é desenvolvido por meio de um comportamento correto e ações apropriadas. Essa lógica circular produz um argumento óbvio a respeito do que veio primeiro, o ovo ou a galinha; argumento este que a doutrina ainda não abordou adequadamente.

Embora nenhum grupo de indivíduos possa ser inteiramente identificado sem as falhas morais comuns à humanidade, o número de oficiais superiores afastados anualmente por comportamento antiético exige que nós, no mínimo, consideremos

se a causa em cada instância foi um deslize de juízo, uma mudança negativa na natureza do caráter de um indivíduo, ou se o verdadeiro caráter do militar talvez tenha sido mascarado nos escalões mais baixos, devido à adesão pragmática às regras às custas do desenvolvimento autêntico de seu caráter. Se a última causa for a verdadeira em algumas situações, o cumprimento rigoroso das normas de conduta enquanto subalterno pode potencialmente encobrir falhas de caráter. Esses indivíduos foram capazes de demonstrar caráter, de acordo com a doutrina de liderança, enquanto não assumiram funções de responsabilidades mais elevadas. Isso, efetivamente, pode ser interpretado como o “Princípio de Peter” (*Peter Principle*) quando a promoção de um militar é caracterizada como “além de sua capacidade”<sup>39</sup>. Os pontos deficientes enfatizados pelo argumento crenças/ações (lógica circular), bem como o Princípio de Peter (promoção além da capacidade) como aplicados ao caráter colocam sérias dúvidas sobre a adequação da premissa de que as ações desenvolvem o caráter.

**Premissa: o desenvolvimento do caráter é proporcional ao progresso de suas responsabilidades, por meio do estudo auto-orientado, reflexão, experiência e feedback.** A premissa de que o militar desenvolverá o caráter pessoal proporcionalmente ao progresso de suas responsabilidades não apenas desperta dúvidas que não são adequadamente solucionadas, como também entra em conflito com os dados atuais de pesquisas de opinião. Mesmo supondo que os militares encontrarão tempo adequado para efetivamente desenvolver seu caráter como esperado pelo Exército, várias questões importantes devem ser abordadas:

- Como um militar pode avaliar objetivamente seu próprio caráter e depois desenvolvê-lo apropriadamente para satisfazer às expectativas da instituição?
- Realmente importa o que um indivíduo estuda e reflete? Ou seja, é benéfico ou valioso estudar os ensinamentos filosóficos ou religiosos de Buda, Maomé, Ayman al-Zawahiri, Platão, Immanuel Kant, Jesus Cristo, Nietzsche ou Confúcio?



Exército dos EUA, Sgt. Trey Harvey

Militares dos EUA e do Exército Nacional Afegão realizam um alto horário durante uma marcha realizada na Operação *Saguaro*, no vale Bargay, na Província de Kunar, Afeganistão, 27 Fev 12.

- A reflexão livre é útil sem a aplicação adequada de pensamento crítico e orientação individual?
- O que devem fazer os comandantes para garantir que seus subordinados sejam expostos às oportunidades no exercício de suas atividades profissionais que possam desenvolver seu caráter pessoal?

---

***Realmente importa o que um indivíduo estuda e reflete? Ou seja, é benéfico ou valioso estudar os ensinamentos filosóficos ou religiosos de Buda, Maomé, Ayman al-Zawahiri, Platão, Immanuel Kant, Jesus Cristo, Nietzsche ou Confúcio?***

A doutrina institucional é quase silenciosa sobre o que estudar e oferece poucas ideias para apoiar os comandantes na orientação de seus subordinados. Embora alguns comandantes publiquem listas de leituras recomendadas, há pouca evidência de que tais indicações sejam realmente úteis. O relatório CASAL, de 2011, revela que 33% da oficialidade não sabe “especificamente o que precisa fazer para desenvolver a sua liderança”. Essa estatística inclui 44% dos oficiais subalternos<sup>40</sup>. Esse achado é bastante surpreendente, pois contraria diretamente os dados dos entrevistados que indicaram uma forte crença na eficácia de seus próprios esforços de autodesenvolvimento<sup>41</sup>. Esse conjunto de estatísticas é agravado por dados que indicam que o atributo da liderança identificado por “contribui para desenvolver o subordinado” continua como a competência central com a pior pontuação entre todos os universos [círculos], o que leva a pensar se o Exército não espera, de fato, que “cegos liderem os cegos”<sup>42</sup>. Os dados da pesquisa de opinião reforçam essa conclusão, indicando que apenas 40% dos entrevistados acreditam que os esforços de desenvolvimento patrocinados por suas Unidades têm tido um impacto positivo no seu progresso. Sessenta por cento acreditam que a Unidade não reserva tempo para o autodesenvolvimento,

e quase a metade acredita que há pouco “apoio para o desenvolvimento da liderança no escalão Unidade”<sup>43</sup>. Apenas 59% dos submetidos à pesquisa acreditam que seus superiores os identificam deliberadamente e lhes colocam em oportunidades profissionais destinadas ao desenvolvimento da liderança. Em resumo, apenas 61% dos oficiais em situação de chefia ou comando são percebidos como efetivos no desenvolvimento da próxima geração de líderes<sup>44</sup>. A orientação formal e o aconselhamento informal são obviamente pontos fracos no Exército, os quais limitam a capacidade dos futuros líderes de exercitarem o seu potencial máximo em todas as áreas de seu desenvolvimento, incluindo seu caráter pessoal.

Três outros fatores merecem atenção. Primeiro, o pensamento da Força sobre essa premissa sofre da mesma carência discutida anteriormente em relação à falta de uma teoria aceita e entendida de *como* ocorre o desenvolvimento do caráter. Segundo, quais paradigmas deve um jovem militar aceitar e usar como modelo em relação ao seu caráter pessoal? No mercado competitivo de métodos úteis de desenvolvimento, qual deles, ou quais deles, o Exército aceita? Quais ele rejeita, e por que? Terceiro, os dados da pesquisa de opinião do estudo CASAL, de 2012, indicam que a “Autopreparação” está entre as três competências da liderança com pontuação mais elevada<sup>45</sup>. Inicialmente isso parece contrariar os dados negativos anteriores sobre atividade criminosa, considerações de caráter e ética na liderança e o exercício da liderança nociva. Essas estatísticas incoerentes apresentam muito mais sentido se alguém considerar a probabilidade de que os pesquisados associaram a autopreparação para a maior responsabilidade com apenas as habilidades táticas e técnicas, talvez não levando adequadamente em consideração seu caráter pessoal como uma área que deve ser, ou até precisava ser, aperfeiçoada.

O potencial para “cegos liderando os cegos”, a falta de uma teoria aceita para o desenvolvimento do caráter e a falta de conexão entre os dados da pesquisa de opinião em relação ao “autodesenvolvimento” e comportamentos relacionados ao

caráter, levantam sérias dúvidas na veracidade da premissa que os militares irão se desenvolver proporcionalmente às suas responsabilidades.

### **Algumas Conclusões**

Este artigo iniciou perguntando se a abordagem adotada pelo Exército para o desenvolvimento do caráter no âmbito dos integrantes da Força vai ao encontro dos desafios surgidos com as recentes doutrinas de Comando de Missão e A Profissão Exército. Embora a instituição descreva o que deseja em termos de caráter e comportamento de seus integrantes, sua metodologia em vigor empregada para avaliar e desenvolver o caráter do seu pessoal é mais bem descrita, na prática, como *laissez-faire*.

A conclusão inicial deste artigo é que a abordagem *laissez-faire* sobre o tema é insuficiente para satisfazer os desafios surgidos com a implantação de Comando de Missão ou os princípios apresentados na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1-0, *A Profissão Exército (ADRP 1-0 — The Army Profession)*. O assunto é frequentemente marcado pela emoção e excepcionalmente complexo, e os dados e as estatísticas da própria instituição salientam várias contradições entre o que a doutrina estabelece e os resultados já documentados. Embora muitas observações específicas possam ser extraídas dessas pesquisas, as quatro conclusões a seguir surgem como mais significantes e urgentes em termos da necessidade de atenção e ação.

**Primeira Conclusão.** *O Exército carece de uma teoria amplamente entendida e aceita de como pode avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes.*

O Exército não possui um método aceito como válido para avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes (em vez de simplesmente impor comportamentos), e tampouco possui um método adequado para fortalecer os comandantes de Unidades no desenvolvimento do tema junto a seus subordinados.

**Segunda Conclusão.** *As três principais premissas do Exército sobre o desenvolvimento do caráter são, na melhor das hipóteses,*

*questionáveis, potencialmente falhas e devem ser reexaminadas com urgência.*

À luz das atuais tendências comportamentais e culturais da sociedade para a diversidade moral e relativismo ético, o Exército deve reavaliar imediatamente tanto suas premissas fundamentais quanto sua abordagem para o desenvolvimento do atributo. Se as já citadas premissas não forem válidas, como sugerido aqui, o Exército terá de ajustar sua abordagem doutrinária para atingir as metas desejadas de desenvolvimento da liderança.

**Terceira Conclusão.** *O Exército não sabe e não tem como avaliar ao certo se o método atual de desenvolvimento da liderança atingirá suas metas institucionais desejadas.*

A falta de um arcabouço amplamente aceito de como avaliar e desenvolver o caráter no seu pessoal reduz a capacidade institucional de avaliar seus próprios esforços nesse sentido a não mais que uma simples conjuntura. Até os números do mais recente relatório CASAL são contestáveis. Os dados quantitativos citados neste artigo realçam tendências preocupantes. Sem um arcabouço bem racionalizado e os meios para a avaliação e desenvolvimento desse atributo, parece improvável que o Exército possa conhecer com confiança se, ou não, sua abordagem sobre a questão é efetiva.

**Quarta Conclusão.** *O Exército está assumindo um excessivo risco operacional e institucional se não enfrentar o desafio de desenvolver o caráter de seus integrantes.*

O Exército realiza um trabalho exemplar no desenvolvimento das capacidades técnicas e táticas de seus integrantes. Mesmo assim, apesar do caráter ser um componente inseparável da liderança, aparentemente a instituição acredita que seu pessoal de alguma forma desenvolverá seu caráter pessoal no nível institucional desejado com pouca, ou nenhuma, orientação clara. Essa abordagem traz consigo um perigo excepcional e amplo risco desarticulado para a instituição em duas áreas principais. Primeiro, porque militares em todos os escalões já constataram que até oficiais superiores já fracassaram quando o caráter foi colocado à prova. Em todos os casos, houve um impacto imediato e significativo na condução da

missão em curso. Segundo, na era da mídia de massa, as infrações de caráter em todos os postos e graduações serão reveladas de uma forma cada vez mais ampla, clara e desgastante perante aos civis que servimos. Os efeitos corrosivos dessas infrações de caráter atacam o próprio coração do Exército, como uma profissão e nos relacionamentos de confiança no âmbito das Forças Armadas e com a nação.

### Um Desafio Nítido e Direto

As observações e conclusões atreladas à atual abordagem *laissez-faire* do desenvolvimento do atributo caráter no âmbito do Exército documentam um desafio nítido e direto para a instituição. Contudo, elas também proporcionam uma excelente oportunidade para se moldar uma geração mais jovem de oficiais e sargentos se forem adotadas algumas ações de imediato. Considerando que a Geração do Milênio é “aberta a mudanças”<sup>46</sup> e as Forças Armadas dos EUA são uma das instituições mais respeitadas do país<sup>47</sup>, é provável que o Exército encontre um

público receptivo a uma renovada abordagem e mais envolvido no desenvolvimento do tema. O Relatório da Campanha Anual da Profissão Exército reconhece muito bem essa oportunidade: “Os profissionais militares esperam que a instituição volte a se concentrar novamente nos valores institucionais. Os homens da caserna expressaram seu apoio ao desenvolvimento, instrução e formação em torno de específicas características institucionais que definem o Exército como uma profissão, bem como na listagem de atributos individuais que identifiquem os militares como profissionais”<sup>48</sup>.

O Exército muito servirá à profissão militar e à nação ao realizar uma profunda reflexão sobre o papel que deve exercer no desenvolvimento do caráter de seus membros. Se a instituição não direcionar esforços nesse desafio, correrá o risco de não cumprir a sua missão constitucional e perder a sua credibilidade. O desafio oferece uma grande oportunidade para fomentar a liderança na futura geração de jovens, que talvez estejam muito mais dispostos a crescer do que alguns pensam. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. KRUSE, Kevin. “Norman Schwarzkopf: 10 Quotes on Leadership and War,” *Forbes*, 27 Dec. 2012, disponível em; <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/>, acesso em: 17 jun. 2013).
2. “Comando de Missão é o exercício de autoridade e direção pelo comandante usando ordens de missão pela finalidade para capacitar a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante para conceder autoridade aos comandantes ágeis e flexíveis na condução de todo o espectro de operações”. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012), p. 1.
3. *Ibid.*, p. 1.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, September 2012), p. 1.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 5-6.
7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, August 2012), p. 3-1.
8. *Ibid.*, p. 3-1.
9. ADP 6-22, p. 5.
10. ADRP 6-22, p. 3-6. Observação: A doutrina é de alguma maneira confusa quando tende associar caráter e integridade de forma intercambiável, enfatizando que a integridade, definida como a capacidade de fazer o que é correto, legal e moralmente, também é uma parte essencial do caráter de um líder. Consulte ADP 6-22, p. 6.
11. *Ibid.*, p. 3-6.
12. *Ibid.*, p. 3-5 até p. 3-6.
13. ADRP 6-22, p. 3-1.
14. *Ibid.*
15. U.S. Army Field Manual 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, October 2006), p. 4-12.
16. Merriam-Webster, *laissez-faire*: “Uma filosofia ou prática geralmente caracterizada por uma deliberada abstenção de direção ou interferência especialmente em relação à liberdade de escolha e ação individuais”. Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/laissez-faire>>, acesso em: 4 mar. 2013.
17. De acordo com o ADRP 6-22, a doutrina descreve que o desenvolvimento do caráter ocorre em três níveis: individual, comandante e organizacional/Unidade.  
No nível individual, o processo de formação do caráter envolve “a experiência diária, a instrução, o autodesenvolvimento, a orientação dos mais antigos, o aconselhamento e a tutoria” quando o indivíduo se desenvolve por meio do “estudo contínuo, reflexão, experiência e *feedback*”. Adotar “bons valores e decidir eticamente” são essenciais nesse processo.  
No segundo nível, é esperado que os comandantes “incentivem, apoiem e avaliem os esforços de seu pessoal”. Eles servem de “porta-bandeira da ética” na organização e estabelecem o devido clima ético. Ao gerar um clima apropriado, os comandantes são assistidos pelo “capelão, o assessor jurídico, o inspetor geral e um especialista do sistema de isonomia”.  
No nível organizacional, as Unidades contribuem para o desenvolvimento do caráter quando seu “clima ético cultiva o comportamento ético”. Esse ambiente ético incentivará o soldado a “pensar, sentir e agir

eticamente" e "a assimilar os aspectos da retidão de caráter". A doutrina estabelece que "fazer continuamente o que é certo forja um caráter forte". Embora todos esses aspectos de desenvolvimento do caráter sejam importantes, o Exército está comprometido com a visão de que o determinante final do atributo caráter para um militar baseia-se no entendimento de si mesmo.

18. ADRP 1, *The Army Profession*, e ADP 6-22, *Army Leadership*, não discutem especificamente o assunto de desenvolvimento do caráter. ADRP 6-22 apresenta muito pouco sobre o tema, destacando apenas a importância do "estudo continuado, reflexão, experiência e *feedback*". O capítulo que discute o "Desenvolvimento" da liderança e mais especificamente a subseção sobre "Autodesenvolvimento" não fornece uma orientação adicional. Ideias adicionais também não são encontradas na Publicação Doutrinária do Exército 7-0, *Adestrando Unidades e Líderes (ADP 7-0 — Training Units and Leaders)*; na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0, *O Compêndio do Comandante para Desenvolvimento da liderança na Unidade (ADRP 7-0 — The Commander's Handbook for Unit Leader Development)*; ou mesmo no Catálogo sobre Desenvolvimento de Líderes do Centro de Melhoria Virtual (*Virtual Improvement Center Catalog on Leader Development*).

19. ADP 6-22, p. 3-6.

20. *Ibid.*

21. *Ibid.*, p. 3-5.

22. U.S. Army, *US Army Profession Campaign Annual Report*, April 2, 2012, p. 12.

23. *Ibid.*, p. 16.

24. Este número parece incluir os militares do componente da Reserva que serviam no Serviço Ativo durante o ano considerado, pois, caso contrário, a quantia de 6% indicaria um efetivo total do Serviço Ativo de mais de 700.000 homens.

25. U.S. Department of the Army, *Generating Health and Discipline in the Force Ahead of the Strategic Reset* (Washington, DC: GPO, January 2012), p. 97.

26. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2012-1: The 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 8.

27. *Ibid.*, p. 12.

28. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2011-1: The 2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL):*

Volume 2, *Main Findings* (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 41.

29. *Ibid.*, p. 40.

30. *Ibid.*, p. 2.

31. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2011-3: Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions* (Washington, DC: GPO, June 2011), p. 2.

32. *Ibid.*, p. 20.

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*, p. 21.

35. *Ibid.*, p. 35.

36. *Ibid.*, p. 23.

37. SNIDER, Don M. "The Moral Corrosion within Our Military Professions," 27 Nov. 2012, disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/The-Moral-Corrosion-within-Our-Military-Professions/2012/11/27>>, acesso em: 13 dez. 2012.

38. ADRP 6-22, p. 3-6.

39. Wikipedia, Princípio de Peter: O Princípio de Peter é a crença de que, em uma organização onde a promoção é baseada nas realizações, sucesso e mérito, os membros dessa organização serão eventualmente promovidos além do seu nível de capacidade. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Principle)>, acesso em: 22 fev. 2013.

40. U.S. Army, *Technical Report 2012-1*, p. 59.

41. *Ibid.*

42. U.S. Army, *Technical Report 2011-1*, p. iii.

43. U.S. Army, *Special Report 2011-1*, p. 2.

44. *Ibid.*, p. 1.

45. U.S. Army, *Technical Report 2012-1*, p. iv.

46. The Pew Research Center, "Millennials: Confident. Connected. Open to Change," 24 Feb. 2010, disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>>, acesso em: 15 jan. 2013.

47. The Pew Research Center, "War and Sacrifice in the Post-9/11 Era," 5 Oct. 2011, disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/6/#chapter-5-the-public-and-the-military>>, acesso em: 15 jan. 2013.

48. U.S. Army, *US Army Profession Campaign Annual Report*, April 2, 2012, p. 6.