

# Como Formar Oficiais Confiáveis: Transcendendo os Códigos e Conceitos de Honra

Tenente-Coronel David B. Cushen; Tenente-Coronel (Reserva) Joseph P. Doty; e  
Coronel (Reserva) Patrick A. Toffler, Exército dos EUA

*A disciplina que faz com que os soldados de um país livre sejam confiáveis no combate não pode ser obtida com um tratamento severo ou tirânico. Ao contrário, é bem mais provável que tal tratamento destrua um exército, em vez de formá-lo. É possível transmitir instruções e ordens de certa maneira e com um determinado tom de voz de modo a inspirar no soldado nada mais que um intenso desejo de obedecer, enquanto a maneira e tom de voz opostos só incitarão um forte rancor e a vontade de desobedecer. Um modo ou outro de lidar com os subordinados advém de um espírito correspondente no coração do comandante. Aquele que sentir o respeito que se deve aos outros decerto irá inspirar sua estima. Por outro lado, aquele que sentir e, portanto, manifestar, desrespeito pelos outros, especialmente por seus subordinados, só conseguirá inspirar o ódio.*

—General John M. Schofield, em discurso ao Corpo de Cadetes da Academia Militar de West Point, 11 de agosto de 1879

*Um cadete não mente, trapaceia ou rouba nem tolera quem o faça.*

—Código de Honra do Cadete, Academia Militar dos EUA

*O [caráter] consiste naquelas qualidades morais que constituem a natureza de um líder e definem suas decisões e ações.*

—USMA Circular 1-101, Sistema de Desenvolvimento de Liderança, 2005

*O Tenente-Coronel David B. Cushen, Exército dos EUA, é oficial do estado-maior da 4ª Divisão de Infantaria, no Forte Carson, Colorado. É mestre pela Long Island University e pela University of Missouri, em Rolla. Serviu, anteriormente, como gestor dos Programas de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual (Sexual Harassment/Assault Response and Prevention — SHARP) e de Igualdade de Oportunidades e como subchefe da divisão de pessoal no Forte Carson e no Iraque; e como gestor do Programa de Igualdade de Oportunidades e instrutor de tática na Academia Militar de West Point.*

*O Tenente-Coronel Joseph P. Doty, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, atua no desenvolvimento de líderes para a Faculdade de Medicina da Duke University. Formou-se pela Academia Militar de West Point, comandou no escalão batalhão e serviu, anteriormente, como Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA.*

*O Coronel Patrick A. Toffler, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é analista de pesquisa sênior da empresa Technica LLC sob contrato com o Centro da Profissão e Ética do Exército dos EUA. Serviu, anteriormente, no estado-maior do diretor na Academia Militar dos EUA e comandou no escalão batalhão. Formou-se pelo Army War College e concluiu o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado pela U.S. Naval Postgraduate School.*



**A**S TRÊS PRINCIPAIS fontes de oficiais para as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) são o Programa de Formação de Oficiais da Reserva (*Reserve Officers' Training Corps — ROTC*); as escolas de aspirantes a oficial (*officer candidate school — OCS*), que são voltadas a sargentos ou civis portadores de diploma de nível superior e têm de 6 a 17 semanas de duração, dependendo da Força; e as academias militares (que oferecem formação em nível de graduação). Cada uma dessas fontes tem o dever de formar comandantes com caráter, incumbidos de liderar os militares do Exército, da Marinha, da Força Aérea, do Corpo de Fuzileiros Navais e da Guarda Costeira dos EUA. A importância de formar comandantes com caráter é incontestável, até mesmo axiomática. Entretanto, o que se exige e se espera deles pode ser objeto de debate. O objetivo deste artigo é elucidar o que significa ser um comandante com caráter e recomendar uma abordagem holística em cada uma dessas fontes de formação de oficiais.

---

### ***A confiança é conquistada e mantida com a demonstração contínua de caráter, competência e compromisso.***

Primeiro, é essencial definir e entender “caráter”. Segundo, é preciso determinar um método teórico ou empírico com base no qual se possa desenvolvê-lo. Terceiro, cada fonte de formação de oficiais precisa conceber e implementar atividades tangíveis nos programas de desenvolvimento. Por fim, é preciso chegar a um consenso quanto aos atributos observáveis e mensuráveis esperados.

#### **Definição de Caráter**

Segundo a Circular 1-101 da Academia Militar dos EUA, caráter consiste nas “qualidades morais que constituem a natureza de um líder e definem suas decisões e ações”<sup>1</sup>. Joel J. Kupperman, Ph.D., renomado professor, escritor e filósofo, propõe uma definição semelhante: “O [cadete x] demonstrará [...] caráter se e somente se seu padrão de pensamento e ação, especialmente

em relação a questões que afetem a felicidade de outros, for resistente a pressões, tentações, dificuldades e às persistentes expectativas de outros”<sup>2</sup>. Essa definição revela o caráter de um indivíduo em decisões e ações em todas as áreas — não apenas ao evitar mentir, trapacear, roubar ou tolerar, as quais o código de honra da maioria das escolas proíbe. Da mesma forma, o modelo de James Rest, Ph.D., sobre os quatro estágios da tomada de decisão moral (reconhecimento moral, discernimento moral, intenção moral e ação moral) apoia essa perspectiva, com seu foco em reconhecer que existe uma questão ético-moral (reconhecimento ou sensibilidade), culminando em um comportamento. Nessa ótica, nosso caráter inclui valores, virtudes, estética, ética, moralidade (consciência), identidade e senso de propósito<sup>3</sup>. Essas qualidades moldam nossas decisões e ações concomitantes. Pela definição de Kupperman, essas são as qualidades intrínsecas, que geram resultados observáveis e revelam nosso caráter.

Fundamentalmente, esperamos que um líder seja digno de confiança. A confiança é conquistada e mantida com a demonstração contínua de caráter, competência e compromisso. Em outras palavras, os líderes conquistam a confiança quando cumprem seu dever bem, da forma correta e pelas razões certas e quando são perseverantes. Sendo assim, um profissional das Forças Armadas deve buscar descobrir a verdade, distinguir o que é certo e demonstrar o caráter, a competência e o compromisso de agir de forma condizente (uma decisão “correta” deve ser ética, eficiente e efetiva).

Claramente, essa ótica engloba muito mais do que não mentir, trapacear, roubar ou tolerar que ajam dessa forma. Entretanto, essas ações são o foco das proibições fundamentais, que constituem os princípios dos códigos ou conceitos de honra de todas as academias militares. São também elementos essenciais de nossa ética profissional militar, mas não são suficientes. Mesmo quando obedecemos ao espírito do código de honra — respeito pela verdade (honestidade); busca da justiça e compaixão; reconhecimento da inviolabilidade da propriedade; e compromisso de defender a ética profissional militar —, há muito mais.



### Como Preparar Comandantes

Defendemos a hipótese de que todas as fontes de formação de oficiais devem adotar uma concepção de desenvolvimento de líderes profissionais que evite colocar uma ênfase em um código ou conceito de honra que estimule uma postura voltada a consequências. É importante que essas fontes adotem um paradigma abrangente para o desenvolvimento de caráter, competência e compromisso em seus cadetes e aspirantes. Apesar dos apelos de antigos graduados das academias militares pela manutenção da tradição e antigos costumes, mudar não só é apropriado, como também imprescindível. Ao longo de sua história, as academias militares têm aprimorado, de modo contínuo e sistemático, seus programas acadêmicos, militares e físicos, considerados de primeira linha. Com efeito, no *ranking* de universidades norte-americanas, as academias militares do país estão sempre entre as melhores, em todas as áreas. A diretriz, refletida na visão,

propósito e missão de cada academia, de fornecer às Forças Armadas comandantes com caráter, merece uma minuciosa análise filosófica.

Em 1891, o conselho de administração da Academia Militar de West Point reconheceu que o imperativo do desenvolvimento de caráter (moral) era tão importante quanto o desenvolvimento físico e cognitivo. Cabe ressaltar que o conselho enfatizou o desenvolvimento de caráter dos cadetes ao tratar, também, do caráter do corpo docente. O Comitê de Disciplina e Instrução informou o seguinte ao conselho:

Quanto aos regulamentos, podemos afirmar que eles merecem nosso profundo respeito, pois são fruto de quase um século de experiência. Constituíram as regras de conduta que formaram o caráter dos grandes homens que aqui se formaram [...] [Os regulamentos] estão agora mais próximos da perfeição do que nunca, porque estipulam seu próprio aperfeiçoamento. Modificações



2º Sgt Teddy Wade, Exército dos EUA

O General Raymond T. Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, durante visita à Academia Militar de West Point, 13 Out 11.

critérios foram efetuadas ao longo de sua história, sempre que a experiência demonstrou, claramente, as vantagens de modificações [...] Exige-se que o cadete considere “dever como a palavra mais nobre do idioma” [...] Assim, quanto à questão da disciplina, concluímos: que as regras da escola, consideradas de forma abstrata (seus objetivos e métodos); que os professores e oficiais em serviço na instituição (seu caráter, formação, habilidades e lealdade); e que os resultados dos regulamentos conforme aplicados (demonstrados no desenvolvimento físico, moral e mental do cadete) são todos dignos de louvor pelo Conselho de Administração<sup>4</sup>.

De fato, uma observação importante nesse trecho é que foram efetuadas modificações apropriadas “ao longo de sua história”, para melhorar a forma pela qual a Academia Militar de West Point instrui os cadetes. Contudo, foi somente em 1947 que o então diretor, General Maxwell D. Taylor, confirmou, explicitamente, que a missão da Academia Militar dos EUA é formar o caráter e os atributos pessoais essenciais a um oficial<sup>5</sup>. West Point só incluiu, oficialmente, o “caráter” em sua missão em 1957 — ou seja, dez anos depois<sup>6</sup>. Atualmente, o Centro de Ética Profissional Militar William E. Simon, da Academia Militar de West Point, descreve e ensina a ética do Exército aos cadetes. Na Academia da Força Aérea dos EUA, essa função é desempenhada pelo Centro de Desenvolvimento de Caráter e Liderança e, na Academia Militar da Marinha, em Anápolis, o Centro de Liderança Ética Vice-Almirante James Stockdale apoia essa missão.

Cada academia tem um programa formal, concebido para preparar comandantes confiáveis (veja, por exemplo, a Circular 1-101, da Academia Militar dos EUA)<sup>7</sup>. Esses programas se destinam a formar, instruir e inspirar cadetes e aspirantes a adotar a ética profissional militar de sua Força Singular e das Forças Armadas em geral.

Assim, o desenvolvimento de liderança e caráter ocorre no âmbito dos programas acadêmicos, militares e atléticos de cada instituição (incluindo

atividades extracurriculares). Esse conceito de desenvolvimento reconhece que as pessoas se desenvolvem, simultaneamente, em várias dimensões, à medida que vão concluindo as atividades que fazem parte da experiência dos quatro anos de curso nas academias militares. Da mesma forma, esse conceito se aplica ao ROTC e OCS, embora seus programas tenham uma concepção e duração diferentes.

---

### ***...os códigos ou conceitos de honra são padrões mínimos de uma conduta ética aceitável.***

Ao término do programa de uma das fontes de formação de oficiais, os cadetes e aspirantes terão desenvolvido seu caráter, competência e compromisso, tornando-se oficiais confiáveis. Assim, três princípios devem refletir-se na formulação dos programas de formação nas academias militares, ROTC e OCS.

- O caráter é multidimensional. É a nossa verdadeira natureza: valores, virtudes, ética, moralidade (consciência), identidade, estética, etc.
- O caráter, a competência e o compromisso podem e devem ser desenvolvidos simultaneamente — da mesma maneira e ao mesmo tempo.
- O oficialato envolve uma liderança transformadora e a ação de decidir baseada em valores (evitando uma ênfase excessiva na liderança transacional, consequências e no processo decisório

baseado em regras)<sup>8</sup>.

Com essa base, pode-se argumentar que o sentido de honra em cada academia, definido como viver segundo os preceitos de um código ou conceito de honra, é inevitavelmente limitado. Tradicionalmente, as violações da honra eram a única “falha de caráter” para a qual a punição-padrão era a expulsão (ou afastamento)<sup>9</sup>.

Essa observação não sugere que os códigos ou conceitos de honra sejam desnecessários. Ao contrário, são necessários, mas insuficientes. Assim, os códigos ou conceitos de honra são padrões *mínimos* de uma conduta ética aceitável.

Não surpreende, então, que muitos cadetes, aspirantes, funcionários, professores e ex-alunos adotem a postura de que evitar uma infração ao código de honra constitua uma evidência visível de ser uma pessoa honrada. Embora comum, essa pressuposição é injustificada e insensata. Na Academia Militar dos EUA, os cadetes podem evitar mentir, trapacear, roubar ou tolerar e ainda sim violar os Valores do Exército<sup>10</sup>. Por exemplo, os cadetes podem obedecer ao código de honra e, ainda sim:

- Não dedicar seu melhor esforço para o cumprimento da missão, uma afronta ao dever e ao serviço.
- Tratar outros com desprezo ou injustiça, violando o quesito respeito.
- Ser leal a amigos e colegas de turma, violando a lealdade profissional à Constituição.
- Adotar decisões e ações incompatíveis com a Ética e com o etos do Exército, uma falha de integridade.
- Ser temeroso e não fazer o que é certo, demonstrando falta de coragem.

O General Maxwell D. Taylor explicou o tema com as seguintes palavras:

A responsabilidade da Academia Militar de West Point para com os cadetes não acaba, porém, com sua instrução intelectual e física. Vale lembrar que a missão estabelecida pelo Departamento do Exército dos EUA coloca o desenvolvimento do caráter acima da formação em artes e ciências e em atividades militares. A condução da guerra é uma atividade que requer mais do que apenas conquistas intelectuais e físicas. Não há nenhum grande militar que tenha se destacado no comando de tropas norte-americanas que não tenha sido, primordialmente, um comandante com caráter. É por essa razão que a Academia Militar dos EUA adota o desenvolvimento do caráter como um objetivo formal, a ser buscado com todos os meios disponíveis<sup>11</sup>.

Claramente, os códigos ou conceitos de honra das academias não representam a ética militar e valores de cada Força Singular em sua totalidade.

Não obstante, os códigos e conceitos de honra são componentes centrais do etos de todas as academias, fornecendo uma base permanente. Da mesma forma, nossa sociedade apoia o espírito do código (isto é, conforme expresso anteriormente e na definição de honra no modelo de código de ética apresentado na figura 1) e o considera sacrossanto. Viver honestamente é um padrão e uma expectativa.

Além disso, os sistemas de honra das academias estão sendo onerados com investigações e uma adesão excessiva ao texto da lei, e os cadetes e aspirantes sabem que podem evitar problemas atendo-se a formalidades. Investigações relacionadas ao sistema de honra se concentram em evidências de que alguém tenha mentido, trapaceado, roubado ou tolerado quem tenha agido dessa forma. Nas Forças Armadas e sociedade dos EUA, a honra engloba uma perspectiva mais ampla. A honra, no sentido de um código de proibições, não abarca tudo o que é necessário para ser digno de confiança—característica que exige muito mais que isso<sup>12</sup>. Por exemplo, um descaso intencional em relação às regras, como sair das instalações da Academia sem autorização, não é visto como uma violação da honra (a menos que o indivíduo minta sobre isso)<sup>13</sup>. Mas essa conduta é condizente com o dever?<sup>14</sup> Da mesma forma, um cadete pode desrespeitar um colega sem que esteja violando o código de honra. Assim, propomos que cada fonte de formação de oficiais declare, explícita e formalmente, que decisões e ações que violem quaisquer valores de sua Força Singular são antiéticas e intoleráveis. Em West Point, o documento que rege o código e sistema de honra apresenta a seguinte redação:

Os sistemas disciplinar e de honra são [separados e] distintos. A indisciplina regulamentar pode violar um dos sete valores do Exército dos EUA. Tais infrações serão tratadas, mas não com base no sistema de honra [...] Contudo, embora se faça uma distinção entre violações da “honra” e infrações aos “regulamentos”, deve-se entender que estas últimas podem ser de natureza antiética. O descaso intencional em relação



a regulamentos conhecidos e consagrados para o benefício pessoal é, claramente, um descumprimento da disciplina militar e um desvio do comportamento ético. Por exemplo, embora não constitua uma violação da

Em outras palavras, cadetes em West Point podem desconsiderar, intencionalmente, normas conhecidas de conduta ética e, caso descobertos, serão privados de seus privilégios, sujeitos a serviço de faxina, confinados aos seus quartos,

### **Código de Ética**

**Propósito:** Para estimular a confiança em todas as nossas iniciativas, pessoais e profissionais, adotamos este código de ética para guiar nossas decisões e ações, na busca da excelência.

**Premissa:** A confiança consiste em crer e contar com a competência, caráter e compromisso de uma pessoa, organização ou instituição. A confiança é a base para o cumprimento da missão do Exército.

**Objetivo:** Para sermos dignos de confiança, almejamos ser líderes com competência, caráter e compromisso. Assim, buscamos descobrir a verdade, distinguir o que é certo\* e demonstrar a competência, caráter e compromisso de agir de forma condizente.

\*[Uma decisão “correta” é eficiente, efetiva e ética.]

Prometemos viver segundo nossos **valores:**

**Integridade:** Decidir e agir com base em princípios.

**Dever:** Contribuir com o melhor esforço para cumprir a missão, buscando a excelência em todas as ações.

**Honra:** O respeito pela verdade (honestidade) e justiça, consideração pela propriedade alheia e compromisso em defender a Ética Profissional do Exército.

**Lealdade:** Lealdade à Constituição dos Estados Unidos da América.

**Serviço:** Contribuição para com o bem-estar e benefício dos outros (trabalho de equipe).

**Respeito:** Reconhecimento da dignidade e valor intrínsecos (infinitos) de todas as pessoas.

**Coragem:** Compromisso de fazer o que é certo apesar do risco, incerteza e medo.

**Juramento:** Na condução de nosso dever, buscamos desenvolver continuamente nossa competência, caráter e compromisso, visando a fortalecer esses atributos para sermos dignos de confiança e servir de maneira efetiva e ética à defesa comum.

- Aquilo que é bom é compatível com nosso senso de virtude, ética e moralidade.
- Nossa consciência sabe o que é moral — e prometemos ser fiéis a ela.

### **Figure 1 – Modelo de Código de Ética**

honra propriamente, o consumo de bebidas alcoólicas por menores de idade se reflete de forma negativa no caráter dos cadetes envolvidos, por violar as leis dos EUA<sup>15</sup>.

etc.<sup>16</sup> É essa divisão entre a tolerância relativa em relação a certos lapsos éticos (ex.: infrações disciplinares, desrespeito, etc.) e o estigma das violações da honra que confere a aparência de

uma falsa hierarquia entre os Valores do Exército. Um valor é um princípio ou conceito que é sempre importante. Portanto, todos os valores constantes da Ética do Exército devem ser adotados — caso contrário, a própria ética carece de integridade.

A característica fundamental de todos os relacionamentos é a confiança, e não apenas a honestidade<sup>17</sup>. Um comandante com caráter, competente e comprometido é confiável. Em um contexto militar, com seus riscos inerentes de lesões graves e morte, a confiança profissional é algo sagrado<sup>18</sup>. Desenvolver a confiança e empenhar-se em ser confiável requer um compromisso permanente de viver segundo os valores da Força. Os integrantes da Guarda Costeira precisam estar seguros de que seus comandantes cumprirão seu dever. Os soldados precisam saber que seus comandantes respeitarão a dignidade e valor intrínseco de todos. Os marinheiros precisam saber que seus comandantes demonstrarão coragem em momentos de desafio. Os militares da Força Aérea precisam saber que seus comandantes priorizam a integridade. O que é ainda mais importante: o povo norte-americano espera mais das Forças Armadas do que apenas não mentir, trapacear ou roubar. Os juramentos prestados quando se ingressa na Profissão Militar são claros quanto a essa questão.

### Definindo Expectativas

Para avaliar ou julgar o caráter de um cadete ou aspirante, é preciso chegar a um consenso quanto a uma expectativa claramente definida sobre o que alguém deve fazer para demonstrar que é digno de confiança — algo mais do que ser apenas um comandante que siga o código ou conceito de honra. Há uma profunda diferença entre os dois. Defendemos que profissionais militares confiáveis (líderes) buscarão a verdade (desejar saber qual é a realidade), para distinguir o que é certo e demonstrar o caráter, a competência e compromisso de agir de forma condizente.

Em relação a esse aspecto, recomendamos que as academias militares e programas de ROTC e OCS adotem um código de ética (que transcenda o foco restrito e proibitivo de um código e conceito

de honra). Esse código de ética deve incorporar no mínimo os valores de cada Força Singular. Considere esse quadro sobre a política de liderança do Exército obtida do *site* da divisão de pessoal (modificações dos autores em colchetes):

Os valores do Exército são a referência, o núcleo e a base de todo soldado. Os valores do Exército guiam a forma pela qual vivem sua vida e desempenham suas funções. São uma parte inerente d[a Ética do] Exército e [exigem] padrões de conduta aos quais todos os militares devem obedecer. Os princípios morais e éticos da Constituição, da Declaração da Independência e dos Valores do Exército [dever, honra, lealdade, serviço, respeito, integridade e coragem] caracterizam a profissão e cultura militares e descrevem a conduta ética esperada de todos os integrantes da Força<sup>19</sup>.

Na Academia Militar dos EUA e nos programas de ROTC e OCS, um código inclusivo de ética deve basear-se na ideia de que os cadetes e aspirantes adotem e defendam os Valores do Exército — conforme demonstrado, de modo coerente, em suas decisões e ações.

Esse princípio denota e exige que um indivíduo adote como seus os Valores do Exército. Assim, as decisões e ações de um militar estarão de acordo com seus próprios valores. Um código de ética do Exército deve incluir todos os Valores da Força (veja o modelo de código de ética na figura 1)<sup>20</sup>.

Esse código (adaptado aos valores de cada Força Singular) engloba o que significa ser um profissional digno de confiança nas Forças Armadas dos EUA.

Em consequência, a penalidade convencional pela violação de tal código de ética em nossas fontes de formação de oficiais deve ser o desenvolvimento, e não o afastamento. O afastamento deve ser a consequência de não demonstrar um avanço satisfatório em um programa de desenvolvimento. Ao longo das últimas décadas (desde os anos 90 até o presente), a Academia Militar de West Point empregou, com sucesso, atividades de desenvolvimento baseadas no uso de mentores, a fim de oferecer uma forma de recuperação a

Fonte	Trechos
AR 210-26, Academia Militar dos EUA	<p>“O Diretor estabelecerá procedimentos e programas para o desenvolvimento intelectual, militar e físico dos cadetes como futuros oficiais, em conformidade com os padrões morais e éticos do Componente da Ativa do Exército dos EUA”<sup>21</sup>.</p> <p>“Exige-se que os cadetes ajam como líderes com caráter. Não só devem abster-se de toda conduta cruel, imoral e irregular, como também devem portar-se sempre com a probidade e decoro que caracterizam uma sociedade de damas e cavalheiros. Os cadetes que se portarem de maneira imprópria para um oficial e para uma dama ou cavalheiro poderão ser afastados da Academia Militar e sujeitos a punições em conformidade com o parágrafo 6-4 deste regulamento”<sup>22</sup>.</p>
Seção 3583, Título 10, Código dos Estados Unidos da América	<p>“Os [oficiais] se portam como bons exemplos de virtude, honra, patriotismo e subordinação”<sup>23</sup>.</p>

**Figura 2 – Regulamentos que apoiam o conceito de emprego de mentores na formação**

cadetes que tenham cometido falhas graves. As estratégias adotadas nessas atividades são adaptadas à natureza da transgressão (ex.: honra, respeito, regulamentos, álcool ou drogas, liderança, etc.). Cada um desses programas de recuperação requer que um cadete seja orientado por um mentor e cumpra vários requisitos exigentes, incluindo o estudo, reflexão, serviço e avaliação. Embora esses programas sejam especificamente concebidos para os que apresentem problemas graves, o ideal é que todos os futuros oficiais tenham a oportunidade de participar de uma sessão prática de desenvolvimento.

Esse conceito foi plenamente apoiado pelo regulamento do Exército que rege West Point (AR 210-26) e pelo Código dos EUA, apresentado na figura 2.

Segundo sua diretriz e orientação, a Academia Militar de West Point e todas as fontes de formação de oficiais devem adotar um código de ética e implantar um sistema que seja suficiente administrativa e juridicamente para o julgamento de alegações de infração.

Um objetivo central no desenvolvimento de futuros oficiais deve ser o de desenvolver sua compreensão e adoção do código de ética como seu próprio código. Os cadetes e aspirantes devem *conhecê-lo, cumpri-lo, acreditar nele e liderar outros de forma condizente*. Kurt Lewin, Albert Bandura, Edgar Schein e outros especialistas renomados nos campos do desenvolvimento humano e da psicologia social afirmam que o indivíduo é influenciado por seu ambiente. Para persistirem, é preciso que os elementos que componham um ambiente sejam considerados válidos e que se acredite valer a pena continuar a usá-los. Assim, o código de ética se tornará uma característica inerente e central da ética, etos e cultura da fonte de oficiais — parte do ambiente — se a transformação for lógica, inclusiva, inspiradora e benéfica a todos. A transformação demandará que a liderança, corpo docente e funcionários dessas fontes sejam defensores desse código. Se isso for feito segundo o conceito de desenvolvimento descrito na figura 3, os cadetes e aspirantes irão



conhecer, cumprir, acreditar e liderar o processo de desenvolvimento de si próprios e de outros para serem verdadeiramente os futuros líderes das Forças Armadas.

Ao ampliar nossos conceitos de desenvolvimento profissional (de líderes) para adotar a confiança, todos (militares e civis) os que interagirem com os participantes de programas preparatórios de oficiais se tornarão responsáveis em viver, ensinar e agir segundo um código de ética. Como muitos já observaram sobre a cultura da Academia Militar de West Point: “Quando me perguntam o que fazemos aqui, o conceito é: ‘Desenvolvemos caráter à medida que desenvolvemos competência’”<sup>24</sup>. Com efeito, o quadro de pessoal e o corpo docente de cada fonte de formação de oficiais têm a obrigação de mostrar aos cadetes e aspirantes o que é “certo” (decisões e ações que sejam éticas,

eficientes e efetivas, ou seja, condizentes com os valores da Força Singular). Vale lembrar que, em 1891, o Conselho Administrativo em West Point, citado anteriormente neste artigo, reconheceu que, da mesma forma que em outras academias militares, a missão da instituição é cumprida por meio dos conhecimentos, habilidades e lealdade do quadro de pessoal e do corpo docente, que precisam demonstrar caráter, competência e compromisso ao formarem cadetes dignos de confiança, atendendo às expectativas do povo norte-americano.

A Comissão de Posvar talvez tenha sido visionária em seu último relatório, em 1989: “Como regra ética, o [código de honra] se compõe de proibições, especificamente contra mentir, colar, roubar ou tolerar quem o faça. Essa lista mudou e pode mudar de novo”<sup>25</sup>.MR

### Conceito de Desenvolvimento

Atividade	Resultado
Instrução-Estudo-Reflexão	.....>> Conhecimento e Entendimento
Aula Prática	.....>> Obediência e Disciplina
Avaliação	.....>> Confiança e Crença
Experiência	.....>> Liderança e Sabedoria

1. A instrução, o estudo e a reflexão incluem o trabalho em sala de aula, palestras, discussões, leitura, dramatizações, estudos de caso, elaboração de diários e a ponderação.

2. A aula prática inclui atividades centradas na aplicação do Código de Ética (ex.: aprendizagem de serviços, voluntarismo, liderança de equipes de projeto, etc.), programas de recuperação ou de mentores que resultem da violação do Código de Ética, atividades sociais com o quadro de funcionários e corpo docente e atividades extracurriculares.

3. A avaliação inclui análises formais sobre o desempenho acadêmico, instrução e adestramento militares, tarefas físicas e atléticas. Um importante fator contribuinte é a direção recebida de orientadores e mentores.

4. A experiência inclui atividades como visitas às Unidades de tropas, estágios, competições entre universidades e todos os deveres fora das academias ou campus.

**Figura 3 – Conceito de Desenvolvimento**

## REFERÊNCIAS

1. U.S. Military Academy (USMA) Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2005.
2. KUPPERMAN, Joel J. *Character*, Cary, NC: Oxford University Press, Inc., 1995. O termo “cadete x” foi incluído no trecho citado para enfatizar o contexto do argumento.
3. REST, James. *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979).
4. Report of the Board of Visitors to the United States Military Academy for the year 1891 (Relatório do Conselho Administrativo da Academia Militar dos EUA, 1891).
5. TAYLOR, Maxwell. *West Point: Its Objectives and Methods*, USMA, 1947.
6. Catalogue of the United States Military Academy, 1957-58.
7. USMA Circular 1-101.
8. Esse conceito proporciona foco e sentido aos que se formam como oficiais nas Forças Armadas dos EUA (veja, por exemplo, a concepção e conteúdo do curso MX400, Oficialato, na Academia Militar dos EUA).
9. Nem todos os cadetes ou aspirantes que tenham cometido uma violação ao código de honra são afastados de uma academia militar. O diretor pode suspender o afastamento ou tomar alguma outra ação, concedendo autonomia de decisão. Em West Point, Martin R. Hoffman, então Secretário do Exército, concedeu essa autonomia em janeiro de 1977.
10. Nesse contexto, “ser honrado” se refere a obedecer ao Código de Honra dos Cadetes, e não ao conceito holístico de ser um profissional confiável do Exército, que vive os valores da Força. Os valores da Força Aérea dos EUA são integridade primeiro, a Força acima de si próprio e excelência em tudo o que fazemos. Os Valores Centrais da Marinha dos EUA são honra, coragem e compromisso. Os Valores da Guarda Costeira dos EUA são honra, respeito e dedicação ao dever.
11. TAYLOR.
12. Cabe observar que o princípio de não tolerar a transgressão de outros reflete o dever do profissional militar de defender a Ética das Forças Armadas. Contudo, um cadete talvez decida denunciar uma infração apenas por “medo das consequências”, e não pela razão intrinsecamente “correta” de “impedir práticas antiéticas”.
13. A expressão utilizada, “blowing post”, refere-se a cadetes ou aspirantes que deixam a academia sem autorização.
14. O Relatório da Comissão Borman: “O Código de Honra não deve [...] ser explorado como meio de aplicar os regulamentos”.
15. U.S. CORPS OF CADETS, Pamphlet 623-1, *The Honor Code and System*, 1 Feb. 2007.
16. O termo “slugged” se refere a receber punição e deméritos por violar os regulamentos do Corpo de Cadetes.
17. Ao que consta, o General Colin Powell, da Reserva Remunerada, afirmou certa feita: “A essência de toda liderança, de toda atividade interpessoal é a confiança”. Disponível em: <<https://www.willowcreek.com/emailhtml/summit07/july.html>> and <<http://www.govleaders.org/quotes.htm>>.
18. SWEENEY, Pat. “Do Soldiers Re-evaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?”, *Military Psychology* 22 (Suppl.1), S70-S88, 2010.
19. Extraído de informações apresentadas no site da Subchefia do Estado-Maior do Exército dos EUA, G-1, U.S. Army, para Políticas de Liderança, 13 ago. 2008. As alterações efetuadas pelos autores deste artigo refletem suas recomendações em relação à expressão e definições dos Valores do Exército: <http://www.armyg1.army.mil/HR/leadership/default.asp>>
20. Esse modelo de código revisa as atuais definições dos Valores do Exército.
21. Army Regulation 210-26, United States Military Academy (Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 26 Jul. 2002).
22. Ibid.
23. Section 3583, Title 10, United States Code, Requirement of Exemplary Conduct.
24. Adaptação de Carta do Gen Div Gen. F.L. Hagenbeck, Superintendent’s Letter, “Assembly—West Point Association of Graduates,” Jul./Aug. 2008.
25. SORLEY, Lewis. *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System*, (Boston, MA: McGraw Hill Learning Solutions, 2008).