



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Inf FÁBIO ROBERTO SANTOS ALCÂNTARA

**A INFLUÊNCIA DA MÍDIA E DO POLITICAMENTE CORRETO
NA TOMADA DE DECISÃO DO CHEFE MILITAR E SEUS
REFLEXOS PARA A LIDERANÇA MILITAR**



Rio de Janeiro
2018



Maj Inf FÁBIO ROBERTO SANTOS **ALCÂNTARA**

**A INFLUÊNCIA DA MÍDIA E DO POLITICAMENTE CORRETO NA
TOMADA DE DECISÃO DO CHEFE MILITAR E SEUS REFLEXOS
PARA A LIDERANÇA MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Orientador: Cel Art Marcelo Cavaliere

Rio de Janeiro
2018

A347i Alcântara, Fabio Roberto Santos

A influência da mídia e do politicamente correto na tomada de decisões do chefe militar do EB e seus reflexos para a liderança. / Fabio Roberto Santos Alcântara. —2018.

62 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Marcelo Cavaliere – Cel Art

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 60-62.

1. GESTÃO DE DEFESA. 2. LIDERANÇA ESTRATÉGICA E MILITAR. 3. A CULTURA INSTITUCIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO E O PERFIL DO OFICIAL FRENTE ÀS NOVAS DEMANDAS DA SOCIEDADE. I. Título.

CDD 355

Maj Inf FÁBIO ROBERTO SANTOS **ALCÂNTARA**

**A INFLUÊNCIA DA MÍDIA E DO POLITICAMENTE CORRETO NA
TOMADA DE DECISÃO DO CHEFE MILITAR E SEUS REFLEXOS
PARA A LIDERANÇA MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Aprovado em 26 de outubro de 2018.

COMISSÃO AVALIADORA

MARCELO CAVALIERE – Cel Art – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

CELSO FABIANO VIANNA BRAGA – Cel Int R1 - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

VINÍCIUS DAMASCENO DO NASCIMENTO – Maj Int - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha filha, minha esposa e meus pais, fontes de inspiração e exemplo.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida, pela tranquilidade nos momentos de luta e pela saúde que tem me proporcionado seguir superando os obstáculos impostos pela vida.

Ao meu orientador, o Cel Cavaliere, pela orientação e paciência que dispensou a mim em todos os momentos em que nos reunimos, abrindo mão de suas tarefas diárias para aprimorar a confecção deste trabalho.

Ao meu orientador, Cel Braga, pelo tempo destinado à orientação deste trabalho, através da troca de ideias e do compartilhamento de artigos e livros, abrindo mão de suas tarefas diárias para aprimorar a confecção do presente trabalho.

Ao meu colega, Maj Daniel Aguiar, pelo tempo e esforço dispensados à orientação deste trabalho, abrindo mão de suas tarefas diárias para aprimorar a confecção do presente trabalho.

Ao meu pai, o Cel R1 Antônio Freitas de Alcântara, pelos exemplos de dedicação e amor à Força, permitindo que sua motivação servisse de mola impulsora para que seu filho pudesse seguir superando os diversos desafios encontrados ao longo da carreira.

À minha mãe, Aidil Maria, por todo carinho, amor e dedicação com que me criou e orientou ao longo da vida, sabendo sempre colocar-se de forma segura na orientação do seu filho.

À minha esposa Suzana, agradeço pelas horas dedicadas ao meu aprimoramento profissional, sendo capaz de abrir mão de sua vida profissional para possibilitar melhores condições para que este soldado continue o seu caminho de melhor servir à pátria.

À minha querida e amada filha Helena, muito obrigado por todo o amor e alegria, o simples fato de ouvir a sua voz me servia como motivação nos momentos difíceis, revelando-me a relatividade de tudo o que estava passando, diante do imenso amor que sinto por você. Muito obrigado por todos os ensinamentos!

“O preço da liberdade é a vigilância eterna” (Thomas Jefferson).

RESUMO

As Forças Armadas, como esteio de uma nação, têm em seus Chefes Militares, os condutores de seus destinos. O Chefe Militar deve ser capaz de decidir de maneira isenta diante dos diversos problemas a que é exposto, desde o início de sua carreira. Todos os quadros dentro do Exército Brasileiro podem exercer a chefia militar ao longo de sua vida profissional, em diferentes níveis, considerando-se que, quanto mais elevado o seu posto ou graduação, maiores repercussões terão suas decisões, tendo em vista a quantidade de militares subordinados a ele. Ao receber uma missão ou ao deparar-se com uma situação-problema, o Chefe Militar dá início a um Processo de Tomada de Decisão, visando a solução da situação. Nesse processo, há a interferência de diversos fatores, sejam eles de ordem pessoal, relacionado à ética do decisor, sejam de ordem social, relacionados aos meios de comunicação. Esse trabalho vai procurar conduzir o raciocínio do leitor no sentido de compreender a grande importância que há no fato de o chefe manter-se imparcial e isento de suas paixões e de opiniões alheias no momento de sua tomada de decisão. Tudo isso, visando permitir ao chefe o exercício de sua liderança da maneira mais eficiente possível, podendo extrair o máximo de seu pessoal e de sua Organização Militar.

Palavras-chave: Chefes Militares; decidir; situação-problema; ética; liderança.

ABSTRACT

The Armed Forces, as the mainstay of a nation, have in their Military Chiefs the drivers of their destinies. The Military Chief must be able to decide in an exempt manner before the various problems to which he is exposed, from the beginning of his career. All officers within the Brazilian Army can exercise military leadership throughout their professional lives, at different levels, considering that the higher their rank, the greater repercussions their decisions will have, given the number of military personnel subordinate to him. Upon receiving a mission or encountering a problem situation, the Military Chief initiates a Decision-Making Process, aiming at solving the situation. In this process, there is the interference of several factors, being of personal order, related to the ethics of the decision maker, whether of social order, related to the media. This work will seek to guide the reader's reasoning in order to understand the great importance that is in the fact that the chief remains impartial and free of his passions and opinions of others at the time of his decision. All this, aiming at allowing the chief to exercise his leadership in the most efficient way possible, being able to extract the maximum of his personnel and his Military Organization.

Keywords: Military Chiefs; decide; problem situation; ethic; leadership.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	HIPÓTESE	11
1.3	OBJETIVO	12
1.3.1	Objetivo Geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	12
1.5	VARIÁVEIS	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO	14
2.1	MOLDURA ANALÍTICA	14
2.1.1	Ética	14
2.1.2	Liderança	15
2.1.3	Liderança na estrutura do Exército	19
2.2	ABORDAGEM METODOLÓGICA	24
2.2.1	Tipo de pesquisa	24
2.2.2	Universo de amostra	25
2.2.3	Coleta dos dados	25
2.2.4	Tratamento dos dados	25
2.2.5	Limitações do método	26
3	A ERA DA INFORMAÇÃO E DA RELATIVIZAÇÃO DA ÉTICA	27
3.1	A DINÂMICA DA ERA INFORMACIONAL	27
3.1.1	A comunicação	27
3.1.2	O avanço tecnológico e a globalização	27
3.1.3	A polarização e o choque de gerações	29
3.1.4	As mídias sociais e as <i>fake news</i>	32
3.2	A RELATIVIZAÇÃO DA ÉTICA	34
3.2.1	A relativização da ética na mídia	34
3.2.2	Politicamente correto	36
3.2.3	A ditadura do relativismo	37
3.2.4	Respeito humano e opinião pública	38
3.2.5	A cultura brasileira	38

3.3	CONCLUSÃO PARCIAL	40
4	O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO EXÉRCITO	42
4.1	A DINÂMICA DA LIDERANÇA E DA TOMADA DE DECISÃO NO SÉCULO XXI	42
4.1.1	A importância da opinião pública	42
4.1.2	As competências do líder	43
4.1.3	A inteligência emocional	45
4.1.4	Processos de avaliação e os meios de comunicação	47
4.2	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO EXÉRCITO	49
4.2.1	A decisão livre	49
4.2.2	Processos de tomada de decisão	50
4.2.3	Diálogo, colaboração e tolerância	52
4.3	CONCLUSÃO PARCIAL	53
5	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão é uma metodologia que todo chefe deve percorrer para chegar a uma conclusão o mais isenta possível de interesses particulares. O chefe deve decidir sempre em prol da instituição, colocando a parte interesses pessoais e de terceiros, pois, de outra forma, ele estará cometendo uma injustiça e prejudicando a instituição que representa, comprometendo as relações de trabalho no ambiente que gerencia, desvirtuando a finalidade da instituição.

Dentro das Forças Armadas, particularmente dentro da instituição Exército Brasileiro, esse processo adquire grande importância, pois sua principal ferramenta de trabalho são os recursos humanos. A finalidade principal das Forças Armadas é prover a segurança da Pátria que representa, preparando-se constantemente para a guerra. No combate, não há nada mais valioso do que o homem, pois ele é o responsável por empregar o equipamento destinado para a guerra, além de liderar ou apoiar os demais a sua volta. Uma decisão injusta ou incorreta nesse meio pode custar a vida de diversos homens ou pode tirar a vontade de lutar de deles, o que seria ainda mais grave.

Atualmente, há um grande volume de informações circulando pelos diversos meios de comunicação, devido principalmente à grande evolução tecnológica das últimas décadas. Sendo o chefe militar um ser humano, ele está sujeito a esse grande volume de informações, cabendo ao mesmo saber bem administrá-lo em prol de sua instituição, sem se deixar influenciar por opiniões alheias.

A missão do soldado de defender a Pátria, com o sacrifício da própria vida, não se constitui em uma missão de fácil ou simples execução, sendo necessário para isso homens de fibra e de elevado valor moral. A formação desse homem passa por um processo de transformação, ensinando-o a importância e a necessidade da obediência às regras e às normas da sua instituição, inculcando nesse indivíduo a mentalidade de cidadão e de soldado, tornando-o capaz de sacrificar-se em prol do grupo que integra.

A imposição dessa ordem ao homem comum, em seu estado natural egocêntrico, exige ferramentas como a hierarquia e a disciplina, que são os pilares que sustentam o Exército Brasileiro e as Forças Armadas como um todo. Através dessas ferramentas, esses indivíduos aprendem que estão subordinados a uma autoridade, devendo cumprir suas ordens, seja de maneira voluntária ou

compulsória, até que ele desenvolva a necessária disciplina consciente, aceitando espontaneamente enquadrar-se nesse sistema.

A integridade do chefe militar e o seu senso de justiça constituem-se em fatores essenciais nessa estrutura hierarquizada, na busca de uma disciplina consciente, por parte do subordinado, pois é o seu exemplo que irá respaldá-lo moralmente.

Diante desse quadro complexo, uma decisão injusta, que busque atender a interesses particulares ou interesse de terceiros, sem o embasamento institucional e legal, seja através de má avaliação das informações à disposição, seja por falha de caráter do chefe, pode vir a comprometer os pilares da instituição de maior credibilidade no âmbito nacional, comprometendo assim a própria instituição.

1.1 PROBLEMA

A grande importância do assunto Liderança Militar, tendo o Chefe Militar como ator principal, torna o estudo da atuação dessa figura, na condução dos destinos da instituição Exército Brasileiro, alvo de constante avaliação e acompanhamento.

O grande poder da mídia no mundo globalizado atual cria nuances que podem comprometer o exercício do comando por parte do chefe militar, ao dificultar-lhe a compreensão do mundo a sua volta, podendo conduzi-lo a tomar decisões injustas. Diante do cenário citado acima, essa pesquisa se depara com o seguinte problema:

“De que maneira a relativização da ética, na era informacional, influencia o exercício da liderança e o processo de tomada de decisão, no século XXI?”

1.2 HIPÓTESE

Visando resolver o problema levantado acima, formulou-se a seguinte hipótese: “A relativização da ética, no escopo da era da informação, implica em efeitos negativos para o exercício da liderança e para o processo de tomada de decisão.

Hipótese essa que será discutida pelo autor ao longo do trabalho, com o fim de confirmá-la ou refutá-la, sendo apresentada uma proposta para solucionar o problema identificado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a influência que a relativização da ética, no contexto da era da informação, pode ter sobre o processo de tomada de decisão, abordando os reflexos para a capacidade de liderança do chefe militar.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram estabelecidos objetivos específicos, de modo a permitir, através da exposição de argumentos lógicos, perceber o problema abordado:

- a. Caracterizar a relativização da ética e a era informacional em que se vive no momento atual; e
- b. Descrever o processo de tomada de decisão e o exercício da liderança no âmbito do Exército.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O exercício de cargos de chefia, como o de comandante de Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro, presume uma série de decisões que o chefe militar deve tomar para conduzir os seus homens e as atividades dentro do quartel. Cabe a esse chefe assumir os riscos pelas decisões tomadas e por tudo que ocorre em sua OM, dentro ou fora dos muros do quartel.

Diante do mundo atual, globalizado e polarizado, em que a velocidade das informações interfere no processo de tomada de decisão, devido ao elevado volume de dados que chegam aos chefes, cresce de importância a capacidade de discernimento desse comandante, assumindo os riscos existentes e decidindo com a oportunidade necessária.

Nesse processo, o fator principal a se considerar é a motivação da decisão tomada, decidindo-se sempre em prol da instituição, incluindo aí os seus integrantes, principalmente os subordinados. Como dito anteriormente, os recursos humanos são a ferramenta mais valiosa dentro do Exército, devendo ser preservada a todo o custo, inclusive através da aplicação de sanções disciplinares, visando manter a justiça no ambiente de trabalho.

Em que pese o grande poder da mídia, onde está incutida a relativização da ética, com diversos fins, o subordinado não deve ser submetido a qualquer forma de injustiça, visando a atender interesses próprios ou de terceiros. A injustiça, além de comprometer a vontade de lutar do soldado e o seu moral, também pode vir a comprometer a instituição, principalmente em caso de seus pilares estarem sendo afetados.

Em suma, esta pesquisa tem por finalidade demonstrar a influência que a relativização da ética, na era da informação, pode exercer sobre a capacidade de liderança dos chefes militares, por afetar a sua capacidade de decisão de maneira isenta.

1.4 VARIÁVEIS

Considerando-se o problema levantado, com relação a influência que sofre o processo de tomada de decisão do chefe militar, verificou-se a possibilidade de dividir a abordagem em duas variáveis, uma independente e outra dependente. Essa divisão visa facilitar a compreensão do problema, de modo a deixar clara a influência de variáveis independentes sobre a variável dependente.

No caso em questão, a variável dependente é a capacidade de liderança do chefe militar, juntamente com sua capacidade de tomar decisões de maneira imparcial.

Essa variável depende da atuação de duas outras variáveis, a relativização da ética e a era informacional. Esses são eventos que vêm ocorrendo na sociedade moderna, fruto de uma série de fatores, como o grande avanço tecnológico ocorrido nos últimos 30 anos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

Os conceitos julgados fundamentais para uma melhor compreensão do trabalho serão abordados nesta seção, tendo em vista possibilitar a exploração desses conceitos de maneira direta.

2.1 MOLDURA ANALÍTICA

Através dessa moldura, pretende-se elucidar o contexto em que se vive na sociedade moderna, abordando aspectos relacionados à ética e à liderança, tanto na teoria, como na área prática militar.

2.1.1 A ética

Segundo Sabbi e Crocoli (2011), moral e ética são expressões que se referem a uma mesma realidade humana, a um modo de ser que só o homem possui, que se estrutura sobre regras e sobre a avaliação do bem e o mal.

Ainda segundo Sabbi e Crocoli (2011), na natureza das coisas, as leis que constituem este mundo determinam o acontecer dos eventos naturais ao passo que, na natureza humana, mesmo que vinculada a leis naturais, encontra-se a condição de liberdade e de vontade livre diante das coisas.

A pessoa humana é o ser que, por essência, decide sobre si mesmo, tem uma vontade livre. A partir desta essência humana é que surge a capacidade de avaliar, de refletir sobre si e sobre o mundo. Capacidade que não está na ordem da natureza, mas na potencialidade, uma vez que faz parte do querer ser e da vontade livre. A realidade humana está colocada na ordem da vontade e não da necessidade, o que lhe dá uma condição de autodeterminação, de escolha diante do bem e do mal.

A ética, por sua vez, parte do fato que existe uma moral, ou de que os homens realizam ações de acordo com normas e princípios pessoais e de acordo com as relações sociais que se estabelecem. A ética nada mais é do que a reflexão sobre a moral, ou seja, a preocupação não é mais pelo como se deve proceder nesta ou naquela situação, mas pelo como se chegou a definir determinada ação

moral como boa ou como não boa. Uma parte da ética se ocupa em definir o que é o bem, ou o que é o bom.

Ética é, assim, o fundamento da condição humana que vive e medita sobre si, sobre seu lugar, sobre sua casa, sobre seu mundo; ética é, nesse sentido, essencialmente, uma questão ecológica (de oikos: casa, lugar, e logos; reflexão sobre). E assim sendo, ética é o fundamento de todas as especificidades do viver em suas mais complexas relações e derivações, das ciências e da tecnologia, da história das comunidades e da própria filosofia (SABBI; CROCOLI, 2011).

2.1.2 Liderança

“Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação” (HERSEY E BLANCHARD, 1977 *apud* FARIA; MENEGHETTI, 2011).

“Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realizações dos objetivos do grupo” (JAGO, 1982 *apud* FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Segundo o dicionário Aurélio, o termo liderança significa quem ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição; pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros; pessoa ou entidade que lidera ou dirige; e chefe de um partido ou movimento político.

2.1.2.1 Fatores da liderança

Conforme afirma Brasil (2011), para que esse fenômeno ocorra, são necessários quatro fatores, são eles a situação, o líder, os liderados e a interação entre eles. A situação os coloca numa condição de local e momento semelhantes; o líder, surge como o chefe ou o responsável por resolver o problema ou a situação existente; os liderados são os demais envolvidos na mesma situação/ problema; e a interação ocorre no momento em que o líder começa a atuar e a coordenar as ações dos demais para solucionar o problema em questão.

Somente nesse contexto o fenômeno da liderança pode ocorrer, pois, caso seja retirado qualquer dos fatores mencionados, esse fenômeno deixa de existir. A forma como o líder vai interagir e influenciar os demais membros do grupo a cumprir a missão ou a solucionar o problema em questão define a qualidade desse líder e da liderança que está exercendo. A partir do momento em que o líder consegue

comprometer os demais integrantes do grupo com a tarefa a ser realizada, fazendo o grupo funcionar como uma equipe, ele estará alcançado a finalidade precípua da liderança de influenciar pessoas, de forma que possam cumprir uma tarefa específica.

2.1.2.2 Teorias da Liderança

Segundo Brasil (2011), há diversas Teorias da Liderança, ora centrada na figura do líder, ora nos seguidores, ora na situação e ora na integração de todos os fatores.

Ainda conforme Brasil (2011), a **Teoria centrada no líder** foca no que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo.

A liderança seria uma característica ou uma qualidade dos mais bem dotados, não podendo ser aprendida ou considerada fruto de ações daqueles que se proponham a aprendê-la. Essa tese pode ser contestada observando-se exemplos de deposição ou queda de popularidade de lideranças em face de situações variadas.

Brasil (2011) ainda afirma que a **Teoria centrada nos seguidores** nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. O profissional seria, então, levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo ou às suas crenças sobre como deve ser um líder e não em virtude de suas competências superiores. A aceitação do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade.

Os adeptos dessa corrente não explicam com clareza por que motivo apenas algumas pessoas adquirem prestígio e ascendem à liderança dos grupos, enquanto outras, embora o desejem e se empenhem, não o conseguem.

A **Teoria centrada na situação**, fruto da incapacidade das correntes anteriores em explicar integralmente o fenômeno da liderança, busca analisar a situação de liderança, isto é, a relação entre o líder e os liderados.

Essa corrente trouxe um grande avanço para o entendimento do fenômeno, pois relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo.

Por último, considera-se também a **Teoria centrada na integração** das demais, alegando que essa corrente diferencia-se sutilmente das anteriores por não atribuir o surgimento da liderança a qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder. Os seus adeptos consideram que os quatro fatores principais da liderança formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados.

A corrente integradora aceita aspectos das correntes anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Demonstra, também, que a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder.

Argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais. Acreditam os defensores dessa corrente que, para liderar, o indivíduo precisa estar integrado ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores, bem como ciente da situação maior em que o grupo se insere.

2.1.2.3 Formas de exercício da liderança

Segundo Brasil (2011), a liderança pode ser exercida de duas formas distintas, de maneira direta ou indireta. Na forma direta de exercer a liderança, há o contato direto entre o líder e os seus liderados, sendo possível liderá-los pelo exemplo diário, sendo exercida sobre pequenos grupos. Já na forma indireta de

exercício da liderança, ela deverá ser exercida através de outros líderes, através da influência que o líder exercerá sobre essas pessoas.

Nas duas formas de exercício de liderança cresce de importância a capacidade do líder de se comunicar com eficiência, fazendo-se entender de maneira clara por seus liderados. Esse processo requer um grau de empatia, além de boa oratória, para que o líder seja capaz de atingir a figura do liderado, comprometendo-a com a missão do grupo.

A medida que o líder vai sendo promovido, o seu grau de influência passa a ser maior, porém passa a depender cada vez mais da liderança indireta, exercida através dos seus subordinados que também exercem papel de chefia. Devendo esse ser capaz de liderar diretamente esse líderes que estão abaixo dele.

2.1.2.4 A capacidade de comunicação

Dentre as diversas competências do líder, destaca-se a capacidade de comunicação. Conforme afirma Barbeiro (2011), a característica que os grandes líderes tinham em comum era, e continua sendo, a maestria na arte de falar. A facilidade de expor temas confirma a tese de que uma das qualidades essenciais de um líder é conseguir prender a atenção do público.

Ainda segundo Barbeiro (2011), Adolf Hitler conseguia, nos seus discursos inflamados, sensibilizar as massas, exaltando as paixões e movimentando as emoções humanas. Também Napoleão Bonaparte, com seus discursos emotivos e cheios de apelos patrióticos, conquistou a Itália, bateu os austríacos e impôs sua vontade ao governo republicano francês. Napoleão era contumaz em fazer discursos aos soldados antes das batalhas.

Daniel Goleman diz que o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos; além disso, é possuidor da técnica necessária para passar sua mensagem a todos. Estes procuram no líder o elo emocional que lhes dê sustentação, ou seja, procuram a empatia. Esse é o ponto. Para conquistar a atenção de um auditório é preciso encontrar a empatia, ou a tendência para sentir o que uma pessoa sentiria caso estivesse na situação e circunstância experimentada por outra. A fala humana é o mais eficaz instrumento para que isso se concretize (BARBEIRO, 2011).

2.1.3 Liderança no âmbito do Exército

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011).

Segundo o General Norte-americano Norman Schwarzkopf, que comandou as forças de coalizão internacional na Operação Tempestade no Deserto, na Guerra do Golfo, contra o Iraque de Saddam Hussein, afirmou o seguinte, a respeito da liderança: “A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver que passar sem uma delas, que seja a estratégia”.

É definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes dos elementos da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando (BRASIL, 2014b).

Dentre as peculiaridades que distinguem a liderança militar da liderança no meio civil ou empresarial, está na impossibilidade, na maioria da vezes, de selecionar a equipe com quem se trabalhará. Essa característica requer um pouco mais de habilidade do chefe militar, devendo aprender a lidar com diferentes tipos de personalidades, procurando identificar sempre a melhor maneira para motivá-los ao cumprimento da missão designada.

Outra peculiaridade diz respeito à possibilidade de aplicar a punição disciplinar ao subordinado, caso ele seja insensível às orientações e as suas obrigações. Cabe ao chefe saber bem empregar essa ferramenta, na medida correta, procurando um meio termo para conseguir comprometer o subordinado com o cumprimento da missão, sem cometer injustiça, o que poderia levá-lo a perder totalmente seu poder de influência sobre o seu subordinado.

2.1.3.1 A missão constitucional da Força

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, conforme transcrito abaixo.

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CFB, 1988).

O Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) descreve a hierarquia como sendo a ordenação da autoridade, em diferentes níveis, dentro da estrutura das Forças Armadas. A disciplina, segundo o mesmo Estatuto, refere-se à rigorosa observância e ao acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar.

Visando cumprir a sua missão de defesa da Pátria, a Força Terrestre apresenta a distribuição de seus integrantes nos seus mais distantes rincões. Conforme o Livro Branco de Defesa Nacional (BRASIL, 2016), o Exército conta com 652 organizações militares (OM) distribuídas por todo o território nacional, possuindo um efetivo de cerca de 200 mil militares, fato que torna a sua missão particularmente complexa, ao ter que manter toda a sua estrutura subordinada e vinculada a um só comandante.

2.1.3.2 Compromisso e normas

Para que se mantenha como uma instituição permanente, o Exército precisa de bases muito sólidas, que são a hierarquia e a disciplina, seus pilares de sustentação. Para que esses pilares mantenham-se firmes, faz-se necessário ressaltar a importância da ética em todas as relações estabelecidas dentro da força.

Ao ingressar no EB, todos os seus integrantes realizam um compromisso solene, diante dos demais componentes da Organização Militar a que pertencem, visando registrar publicamente o ato. Nesse ato, o militar compromete-se a sacrificar a sua vida, em defesa da Pátria, revelando a grandeza altruísta e moral do ato.

Art 32. Todo cidadão, após ingressar em uma das Forças Armadas mediante incorporação, matrícula ou nomeação, prestará compromisso de honra, no qual afirmará a sua aceitação consciente das obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los (BRASIL, 1980).

Ao realizar esse compromisso, o militar passa a submeter-se aos regulamentos e normas que regem a instituição EB. Paralelamente, todos os militares são obrigados a observar os preceitos que regem os valores militares e ter uma conduta moral e profissional irrepreensíveis, conforme está previsto no Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980).

Ainda segundo BRASIL (1980), a não observância desses preceitos da ética militar constitui crime, contravenção ou transgressão disciplinar, conforme dispuser a legislação ou regulamentação específicas. Verifica-se também que a violação desses preceitos é tão mais grave quanto mais elevado for o grau hierárquico de quem a comete.

2.1.3.3 Os pilares da liderança militar

Segundo o Manual de Campanha de Liderança Militar, o C 20-10 (BRASIL, 2011), a liderança militar possui três pilares, que seriam a proficiência profissional; o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e as atitudes adequadas.

Assim, observa-se o que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. Esses são os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar.

O saber está relacionado à proficiência profissional do líder, devendo possuir capacidade, conhecimento e cultura suficiente para exercer determinada função. A proficiência profissional é condição essencial para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando.

A proficiência profissional também abrange a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades.

O senso moral, mais afeto ao ser, diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais.

O indivíduo possui determinados traços de personalidade. A capacidade de liderança ocorre da junção harmoniosa de valores e de características desejáveis da personalidade (o ser) com os diversos conhecimentos necessários a um líder (o saber).

A atitude adequada, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem.

A motivação para liderar será o elemento disparador que levará o líder a integrar os três pilares acima abordados.

O processo de influência do líder sobre os liderados dependerá de como se relacionarão os quatro fatores da liderança (situação – líder – liderados – e interação entre líder e liderados) em determinado contexto. Porém, ainda que determinado militar possua adequada capacidade de liderança e motivação para exercê-la, isso não assegura que ele venha a ser um bom líder.

2.1.3.4 A formação dos seus quadros

Para cumprir sua missão constitucional, a Força Terrestre conta com seus quadros profissionais, oficiais, subtenentes e sargentos, oriundos de suas diversas Escolas de Formação, como também com seus quadros temporários, oriundos de algumas Organizações Militares (OM) do Exército.

Durante a sua formação, o oficial combatente de carreira, atravessa um verdadeiro processo de transformação, ao longo dos cinco anos de formação, no regime de internato. Durante esse período, o futuro oficial é submetido a um rigoroso regime militar, quando deve aprimorar seus valores morais, através da superação de situações impostas, que exigem habilidades físicas, intelectuais e emocionais, conforme previsto em BRASIL (2016, p. 96).

Ao longo desse período, o cadete, nome dado ao futuro oficial, recebe instruções tanto na área militar, como na área de educação civil, recebendo o título de Bacharel em Ciências Militares ao final do seu curso. O conhecimento adquirido, através do estudo das disciplinas de matemática, português, informática, estatística, geometria descritiva, direito, filosofia, dentre outras, visam embasar o futuro chefe

militar nas diversas decisões tomadas ao longo de sua carreira, também conforme previsto em BRASIL (2016, p. 96).

Deverá ter uma visão crítica do cenário em que se encontra, utilizando as capacidades de argumentação e de planejamento operacional, a fim de empreender as ações que permitirão ao Exército Brasileiro cumprir as suas missões constitucionais (AMAN, 2018, p.3).

O oficial de carreira combatente é formado para comandar homens, de um modo geral. Recaindo sobre ele os “[...] deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma OM” (BRASIL, 1980, p. 18). Dessa forma, suas decisões afetarão diversos homens, crescendo de importância a sua capacidade de discernimento.

Além do aspectos mais técnicos, apresentados acima, os aspectos atitudinal e moral também são desenvolvidos na formação do oficial combatente de carreira, conforme verifica-se em BRASIL (2010, p. 2), no Perfil Profissiográfico do Concludente dos Cursos de Formação e Graduação dos Oficiais da AMAN. Esses aspectos revelam-se de grande importância, pois estão diretamente relacionados a capacidade de liderança do futuro Chefe Militar.

2.1.3.5 Serviço militar obrigatório e vivência nacional

Através do Serviço Militar Obrigatório (SMO), instituído em 1906 no Brasil, o Exército Brasileiro recebe milhares de jovens, na idade de 19 anos, para completar os seus efetivos. Essa renovação anual de grande parte de seu efetivo constitui-se em verdadeiro desafio para os quadros (oficiais, subtenentes e sargentos) da Força, uma vez que têm que, anualmente, dedicar-se à formação desse pessoal novato.

Esses jovens vêm de uma sociedade com valores comprometidos, principalmente no que diz respeito ao aspecto moral, dificultando ainda mais o processo de adaptação desses jovens ao regime militar. Para que essa transição ocorra da melhor maneira possível, o EB apoia-se em de seus pilares, a hierarquia e a disciplina, conforme previsto no Art 142 da Constituição Federal do Brasil.

Através da hierarquia, o soldado entende que está subordinado a alguém, a quem deve prestar contas de suas atividades diárias. Também através desse pilar, o soldado passa a perceber que ele faz parte de um grupo, com o qual deve estar comprometido, ajudando a desenvolver seu espírito de corpo, entendendo que o

grupo e a missão desse grupo, ao qual pertence, estarão sempre acima de seus interesses individuais.

Já o outro pilar, a disciplina, está relacionado à obrigação do soldado em cumprir as ordens que lhe são transmitidas pelas autoridades a que estiver subordinado. Essas ordens devem estar relacionados com a sua condição de soldado e voltadas para o cumprimento da missão da sua fração. A disciplina pode ajudar no processo de adaptação do indivíduo a vida militar, no caso de o mesmo não compreender a sua condição de soldado, impondo-lhe sanções disciplinares para que possa adequar-se ao sistema.

Todas essas condições apresentadas revelam a importância e a complexidade da missão dos militares do Exército Brasileiro, principalmente por seus quadros. Somando-se aos aspectos ora levantados, a função social também desempenhada pela Força, no sentido de transmitir a esses jovens alguns valores, contribuindo para que sejam bons cidadãos, fortalecendo a Nação e a sua coesão.

Além dessa da renovação de grande parte de seu efetivo anualmente, as OM do Exército também passam por uma renovação periódica dos seus quadros. Os quadros devem possuir vivência nacional, para que conheçam todos os rincões de sua Pátria, o que se alcança através de sua transferência entre os seus diversos quartéis. Essa característica torna ainda mais complexa a missão dos comandantes, que são obrigados a ter seus efetivos anualmente e periodicamente modificados.

2.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Seguindo a Taxinomia de Vergara (2009), por meio de uma pesquisa qualitativa, buscou-se elucidar a influência que a mídia e a cultura do politicamente correto vêm exercendo sobre a capacidade de tomada de decisão do Chefe Militar, havendo reflexos para a Liderança Militar.

2.2.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada foi a qualitativa, privilegiando os relatos, a história e a análise de documentos, visando compreender as interferências no processo de tomada de decisão do Chefe Militar nos dias atuais. Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa é a do tipo descritiva, explicativa, bibliográfica e

documental. Descritiva porque visa descrever as características inerentes ao processo de tomada de decisão de um Chefe Militar. Explicativa pois pretende esclarecer a interferência que a mídia e a cultura do politicamente correto pode exercer sobre a capacidade de tomada de decisão do referido chefe. Bibliográfica porque sua fundamentação teórico-metodológica está baseada na investigação sobre assuntos relacionados à decisão militar em livros, manuais e artigos de acesso livre ao público em geral. Finalmente é também documental, pois lança mão de documentos de trabalhos do EB, não disponíveis para consulta pública.

2.2.2 Universo de amostra

O universo pesquisado trata de todas as pessoas que exercem cargos de chefia, em especial os oficiais do Exército Brasileiro.

A amostra utilizada segue a linha não probabilística e por acessibilidade (VERGARA, 2009), disponível em livros, revistas e documentos.

2.2.3. Coleta de dados

Essa pesquisa se constitui de pesquisa bibliográfica na literatura existente sobre o assunto. Dessa forma, foram levantados os principais fatores que interferem no processo de tomada de decisão do Chefe Militar, levando-se em consideração os avanços tecnológicos e culturais da sociedade, permitindo ao chefe exercer o seu comando de maneira mais eficiente.

2.2.4 Tratamento dos dados

O tratamento de dados foi realizado por meio da análise de conteúdo. Tratando-se do estudo judicioso de textos e documentos, sendo uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem.

Esta ferramenta é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2009). Dessa forma, foram identificadas as consequências para o exercício da Liderança Militar, para a própria Força e para a Nação.

2.2.5 Limitações do método

Todo método apresenta possibilidades e limitações. A pesquisa e o estudo sobre tema de tamanha relevância para a Força, por estar relacionado com a sua chefia, estando sujeito a diversos aspectos subjetivos, pode trazer novos enfoques e abordagens sobre o referido tema.

Diante dos fatos, fica evidente que a metodologia definida pela Taxonomia de Vergara, amparada em uma pesquisa qualitativa, submetida à experiência profissional do autor, se apresenta como uma boa forma de explorar o tema do referido trabalho.

3 A ERA DA INFORMAÇÃO E DA RELATIVIZAÇÃO DA ÉTICA

3.1 A DINÂMICA DA ERA INFORMACIONAL

3.1.1 A comunicação

Conceição e Junqueira (2012) lembram que a palavra comunicação é oriunda do latim *communicare*, significando partilhar, dividir, tornar comum, associar. Destacam ainda que os seres humanos se comunicam de diversas maneiras.

Ainda segundo os mesmos autores, Conceição e Junqueira (2012), quanto menor for a estrutura hierárquica da organização, maior será a tendência para que a comunicação seja eficiente e eficaz, diminuindo-se as possibilidades de distorção das mensagens. A comunicação deve ser capaz de persuadir, motivar, mudar comportamentos e atitudes, direcionando o seu público-alvo para o objetivo estabelecido pela organização. A mensagem deve fazer sentido para o destinatário, pois, caso ele não consiga compreendê-la, dificilmente será motivado, convencido e/ou persuadido (CONCEIÇÃO; JUNQUEIRA, 2012).

Segundo Torquato (1986), o ciclo de vida de uma empresa está atrelado ao seu sistema de comunicação. O autor assevera que a empresa se organiza, se desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela mantém, ou seja, sem comunicação não há empresa (TORQUATO, 1986 *apud* CONCEIÇÃO; JUNQUEIRA, 2012).

Pessoas com habilidade de comunicação e que entendem como funciona esse processo de percepção das informações, podem usar as suas habilidades de comunicador para influenciar a opinião pública a seu favor ou a favor de sua causa.

3.1.2 O avanço tecnológico e a globalização

A globalização é um processo que teve início com as conquistas territoriais, cerca de 700 anos a.C., quando os romanos estabeleceram um grande império, dominando grande parte da Europa, parte do Oriente Médio e da África, impondo sua cultura aos povos dominados. Esse processo passou a ter uma maior amplitude, por ocasião das grandes navegações, no século XV, quando os grandes navegadores percorriam longas distâncias procurando novas terras, em busca de riquezas e de novos comércios. Ao interagirem com outras nações, esses navegadores

começaram a interagir com outras culturas, passando a influenciá-las e, de certa forma, sofrer influência delas, segundo Almanaque Abril (2015).

O mundo atual caracteriza-se por uma grande capacidade de conexão entre as pessoas, através dos meios de comunicação modernos. A informação dá a volta ao mundo em instantes, podendo qualquer fato ocorrido no Brasil ser de conhecimento global em questão de minutos.

Segundo Santos (2018), a globalização consiste em um processo de aproximação entre as diversas sociedades e nações, nos âmbitos econômico, social, cultural e político. Esse processo possibilita o compartilhamento de características e a influência entre sociedade de culturas diferentes, ocasionando a criação de uma Aldeia Global, onde tudo está interligado. A globalização também pode acarretar um processo de aculturação, ocasionando uma mutação das culturas, quando vários elementos culturais são misturados.

De maneira concomitante com os meios de comunicação, também ocorreu um grande desenvolvimento tecnológico com os meios de transporte. Esse desenvolvimento permitiu um encurtamento das distâncias globais, o tempo de locomoção foi acelerado ao longo dos anos, contribuindo para a consolidação do processo de globalização pelo qual o mundo vem atravessando nos últimos anos.

Esse processo teve início por volta dos anos 90, quando a informática começou a fazer-se presente na rotina dos seres humanos, de maneira mais restrita. Porém, nos anos 2000 e particularmente nos anos 2010, esse processo se intensificou de maneira vertiginosa, acompanhado de grande revolução tecnológica

Com o grande avanço tecnológico das últimas décadas, a interação entre os povos ao redor do mundo tem se tornado cada vez mais intenso, permitindo que os novos fatos e as novas informações ganhem escala mundial em questão de minutos. Essa nova característica da comunicação em escala global torna possível que um fato ocorrido do outro lado do mundo tenha repercussão no Brasil, conforme afirma Santos (2018).

A globalização permitiu uma maior conexão entre pontos distintos do planeta, fazendo com que compartilhassem de características em comum. Desta forma, nasce a ideia de Aldeia Global, ou seja, um mundo globalizado onde tudo está interligado (SANTOS, 2018).

Um processo de aculturação passa a ocorrer, devido à mistura de vários elementos culturais, criando uma espécie de “mutação de culturas”. Costumes, tradições, comidas e produtos típicos de determinada localidade passam a estar

presentes em outros lugares totalmente diferentes. Isso acontece graças à troca e liberdade de informações que a globalização pode proporcionar, ainda conforme Santos (2018).

Esse grande avanço teve reflexos para os meios de comunicação. A informação, nesse ambiente tecnológico, flui de maneira muito mais veloz, diminuindo os possíveis filtros que deveriam ou poderiam existir, visando tanto preservar a privacidade das pessoas como a inocência de alguns.

Esse grande avanço permite que as pessoas tenham acesso aos jornais e a diversas notícias a qualquer momento em seus celulares, sendo possível compartilhar essas informações com outros indivíduos, através do mesmo aparelho. O acesso a esse elevado volume de dados faz com que essas pessoas tenham a falsa sensação de conhecimento, porém ocorre justamente o contrário. Ao ser exposto a essa grande quantidade de dados, as pessoas perdem a capacidade de criticá-los e analisá-los, tornando-se facilmente vítimas de manipulação.

Em plena hegemonia audiovisual, o cidadão do século 21 encontra-se imerso em um mundo repleto de apelos eletrônicos, sons, imagens, símbolos e signos cuja influência muitas vezes passa despercebida e cujos efeitos ainda são desconhecidos pela maioria. As crianças e adolescentes cujo nascimento datam da década de 90 já vieram ao mundo sob o estigma da comunicação, sob o domínio do império das mídias (NOVAES, 2005).

Ao terem contato com muitas informações, as pessoas reduzem o seu tempo com o próximo, com seus familiares, enfraquecendo a noção de sociedade. Dessa forma, novamente, o indivíduo deixa de aprender com o próximo e com os mais velhos, tornando-se facilmente vítima de manipulação.

Segundo Dobelli (2014), para melhorar o raciocínio lógico e a tomada de decisões, faz-se necessário o contato com textos longos, de livros, principalmente. Afirma ser contra notícias superficiais, como as encontradas na maioria dos jornais. Além de passarem uma noção equivocada da realidade, essas notícias fazem acreditar ter o conhecimento do mundo, coisa que não ocorre.

3.1.3 A polarização e o choque de gerações

Fruto desse processo de globalização intenso por que vem passando a sociedade brasileira e grande parte do mundo, tornou-se possível manipular a opinião pública, pois, nem sempre ter acesso à muita informação é sinônimo de muito conhecimento e muito menos de sabedoria.

Eis a tática romana quando se tenta conquistar um vasto território: *Divide et Impera*, isto é, *Dividir e Conquistar*. E, em termos políticos e culturais, esta é a mesma ação da esquerda, quando quer ter o poder. Dividir a sociedade em classes, ou até mesmo esvaziar o conceito de classe para todo e qualquer grupo se denominar uma “classe”, seja pela preferência sexual, filosófica, etnia, etc. (REBELLO, 2015).

Uma das maneiras de controlar a grande massa é dividi-la. Empregando a máxima do dividir para conquistar, pois ao colocar um lado contra o outro, quem está no poder pode controlar ambos, minando os valores da sociedade e dos diversos grupos. Com isso, a sociedade deixa de articular-se como tal, por estar preocupada em combater a outra parte, ficando os valores humanos e sociais relegados à segundo plano. Dessa forma, perde-se a essência do ser humano, de saber viver em sociedade, por serem seres sociáveis. Com isso, há uma redução na capacidade de diálogo, chegando a beira do caos e do enfrentamento.

“Dividir e Conquistar” é a melhor tática, se existe alguma pretensão de poder. Assim, não há união e até mesmo os mais tradicionais grupos se veem divididos, e a forma de se chegar ao domínio é quase que garantida – abalando as estruturas sociais indiscriminadamente, não dependendo de uma mínima coerência para a montagem dessa tal divisão de classes imposta para dividir e conquistar (REBELLO, 2015).

Todo o caos visa subverter os valores morais e éticos da sociedade, pois passa-se a questionar sempre quem está no poder, as leis e quem é responsável por fazê-las serem cumpridas, criando-se um clima de anarquia, em busca de uma falsa liberdade total, sem necessidade de respeitar as regras, pois quem criou as regras foram os homens, os “burgueses”.

Com isso, esse acesso a um grande volume de informações, sem filtros, sem controle e sem responsabilidade, dá margem à grande manipulação das massas, pois a partir do momento em que qualquer um pode postar o que quiser, expõe-se as pessoas menos informadas a um volume de informações que podem ser controladas ou direcionada.

Devido a isso, há a necessidade de estabelecer regras, para o bom convívio em sociedade, pois o homem tem uma tendência ao egocentrismo, caso não tenha valores muito bem arraigados, vindo a buscar atender seus interesses sempre que possível em todas as situações.

A desestruturação da sociedade tinha e tem como fim torná-la mais vulnerável à manipulação. Sem a sua célula *mater*, que é a família, as pessoas tornam-se mais vulneráveis às ações de quem domina o discurso, através das diversas mídias existentes.

Outra grande consequência do avanço tecnológico das últimas décadas está relacionada ao encurtamento da duração das gerações, além de aumentar a diferença entre as mesmas.

Se uma geração durava cerca de 30 anos no início do século XX, do final desse mesmo século aos dias atuais, esse período tem sido reduzido, devido à grande quantidade de informações a que as crianças são expostas e ao grande acesso a meios eletrônico, ocasionando mudanças comportamentais significativas.

Segundo Boog (2013), as organizações vêm atravessando um processo de adaptação, fruto da mudança dos valores das novas gerações, comprometendo as formas de liderar, de comunicar e de motivar.

Ainda segundo Boog (2013), os Baby-boomers constituem a geração dos nascidos entre 1945 e 1961. Essa geração ocupa cargo de topo na hierarquia ou são profissionais sênior. Já os nascidos entre 1962 e 1977 constituem a Geração X, que ocupam cargos intermediários na hierarquia ou são profissionais plenos. A geração Y é constituída pelos nascidos a partir de 1978, que ocupam cargo iniciais na hierarquia ou são profissionais sênior; em TI podem ocupar cargos de direção.

As pessoas da geração Y, já em 2009 eram mais de 50% no ambiente de trabalho, sendo caracterizadas por prioridades, valores e comportamentos que contrastam com os das gerações anteriores. Os níveis de direção e liderança são ocupados por profissionais das gerações *baby-boomers* e da geração X, que acreditam que seus paradigmas de sucesso são os únicos corretos. No entanto, a geração Y tem outros referenciais, também considerando-se certos, sendo instalado um conflito de difícil solução e graves consequências para a organização.

Estagiários, jovens de alto potencial, selecionados nas melhores escolas, ficam poucos meses nas organizações. As direções criam expectativas de que este grupo possa renovar as práticas de negócios, mas eles vão embora. Por que isto acontece? Entre as causas estão os conflitos com a cultura organizacional, com a falta de coerência entre o discurso e a prática, pela frustração das expectativas de uma carreira rápida, com as políticas de RH ou ainda com os estilos de liderança dominantes.

Este é o choque de gerações, que sendo bem administrado, resulta num valioso reforço para a sustentabilidade das organizações.

Se cada geração focar sua contribuição exclusiva aos processos de desenvolvimento, haverá uma boa saída para o conflito existente, ao reconhecer e respeitar o papel exclusivo que cada geração tem no processo de tornar perene o sucesso organizacional. Este é o novo desafio (BOOG, 2013).

Essa questão do choque das gerações, que sofrem e sofreram a influência de diferentes meios, tem se caracterizado como um verdadeiro desafio a diversas

empresas e instituições, incluído aí o Exército Brasileiro. Tem se verificado uma “evasão” de jovens que se formam em escolas militares e, em poucos anos, acabam prestando concursos e abandonando a Força, seja por questões financeiras, seja por questões de frustrações diversas, conforme será abordado mais adiante. Cabe uma análise mais detalhada a respeito do assunto, para que essa questão seja solucionada e a Instituição não seja prejudicada por problemas de comunicação, procurando aproveitar melhor os seus recursos humanos.

Segundo Souza (2014), de 2011 a 2013, cerca de 652 oficiais pediram baixa das três Forças. A debandada aumentou 63% nesse período. Esse grupo inclui a elite militar do país, formada em centros de excelência, como o IME e o ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica). O número de engenheiros que deixaram a farda, por exemplo, cresceu 153% e chegou a 92 no ano de 2010. Esse fenômeno vem sendo motivada pela busca de salários maiores na iniciativa privada e de uma ascensão profissional mais rápida. No total, restam pouco mais de 1.700 engenheiros entre os mais de 500.000 militares brasileiros.

3.1.4 As mídias sociais e as *fake news*

As mídias sociais, como o *facebook* e o *whatsapp*, são personagens chaves nesse processo de globalização e de polarização. Através desses meios, as informações fluem, em escala mundial, de maneira intensa, sem haver qualquer tipo de controle ou comprovação da veracidade das informações.

No quesito mídias sociais, ainda há a influência do transmissor da informação, principalmente se forem personalidades ou formadores de opinião. Caso essas pessoas não possuam valores morais bem formados, mas tenham a capacidade de se comunicar, sejam carismáticas e tenham boa oratória, podem causar grandes prejuízos à sociedade. Pois, através desses meios, tornam-se capazes de influenciar fortemente pessoas com menor grau de instrução.

Cunha (2016), ainda afirma que uma grande quantidade de informações falsas tem circulado nas redes sociais, como os grupos do aplicativo *whatsapp* dos modernos aparelhos de celular. As pessoas têm replicado mensagens sem se questionarem sobre a fonte daquela informação, considerando somente a credibilidade da pessoa que o enviou ou o formato em que a mensagem foi transmitida. Esse fenômeno que vem ocorrendo com bastante frequência, o que,

além de empobrecer o debate público, permite a manipulação de pessoas e de alguns grupos, prejudicando a busca pela verdade e o encaminhamento para uma sociedade mais justa.

Segundo De Mattei (2008), o grande debate dos tempos atuais é de natureza cultural, moral e religioso, colocando em segundo plano o debate político e econômico. Sendo um conflito entre duas visões de mundo: a visão daqueles que acreditam que há princípios e valores imutáveis, inculcados por Deus na natureza humana; e a visão daqueles que sustentam que não existe coisa alguma que seja estável e permanente, mas que todas as coisas são relativas ao tempo, aos lugares e às circunstâncias.

As *fake news* dizem respeito justamente a essa manipulação das diversas mídias sociais para transmitir informações falsas, sem haver qualquer necessidade de comprovação por parte de quem as veicula.

O Brasil e grande parte do mundo estão em busca de restringir o uso desse tipo de informação falsa, procurando identificar e responsabilizar os indivíduos que produzem esse tipo de mensagem.

A grande peculiaridade das *fake news* é que, depois de divulgada uma falsa notícia, dificilmente uma correção dessa informação alcançará a todos que tiveram contato com a informação inicial. Além disso, com todos os recursos tecnológicos disponíveis, as notícias podem ser muito bem preparadas, com edição das imagens, trazendo maior realismo àquela falsa notícia.

Ainda segundo Cunha (2016), as pessoas acreditam em boatos, mesmo aqueles mais absurdos pela necessidade que o ser humano tem de dar movimento a um rumor, conforme afirmam os psicólogos norte-americanos Allport e Postman. Motivações diversas atuam nesse sentido, tais como o desejo obstinado de se acreditar em algo, os medos, esperanças, curiosidades, inseguranças, tensões, ideologias, crenças e preconceitos, todos fatores complexos de serem entendidos e analisados, tornando a solução do problema de manipulação através das mídias sociais ainda mais complexa.

Cunha (2016) ainda afirma que a propagação do boato somente ocorre se houver uma ambiguidade ou a importância ou a relevância de um fato atingir o público-alvo buscado, propiciando condições favoráveis para a multiplicação da notícia.

3.2 A RELATIVIZAÇÃO DA ÉTICA

3.2.1 A relativização da ética na mídia

A relativização da ética na mídia diz respeito justamente ao desvio da finalidade da mídia, principalmente a oficial, no sentido de manter o cidadão informado de maneira imparcial. Nesse ambiente conturbado por excesso de informação e de interesses difusos, a mídia tem perdido o seu papel de “prestadora de serviço”, que deveria atuar como um órgão de fiscalização do governo, estreitando as relações entre este e a sociedade. Dessa forma, tem surgido a situação do jornalismo parcial, acompanhado do domínio da narrativa, que busca implantar uma verdade conveniente para determinados setores da sociedade.

A função principal do jornalismo deveria ser a de manter as pessoas informadas, através das notícias que veicula nos diversos meios de comunicação. Infelizmente, quer por motivos financeiros, quer por motivos ideológicos, o jornalismo não tem sido exercido de maneira imparcial, caracterizando, muitas vezes, como uma atividade corporativista, visando alcançar interesses outros que não o de simplesmente manter a sociedade informada.

Segundo Fonseca (2011), as informações políticas são capturadas essencialmente no espaço da mídia, em virtude dos efeitos convergentes da crise dos sistemas políticos tradicionais e do grau de penetrabilidade bem maior dos novos meios de comunicação. Tudo o que acontece nesse espaço político dominado pela mídia não seria determinado por ela, mas se trataria de um processo social e político aberto. Contudo, a lógica e a organização da mídia eletrônica enquadrariam e estruturariam a política, alterando a natureza da relação entre Estado e sociedade.

Fonseca (2011), destaca a importância da mídia, como “prestadora de serviços” ao participar da esfera pública como entidades de “comunicação social”, tendo função imprescindível nas democracias, a de informar sobre os acontecimentos, levando às pessoas uma gama de dados que, sem esse serviço, não teriam condição de conhecer outras realidades que não as vivenciadas ou relatadas por pessoas próximas. Mais importante, os órgãos da mídia fariam a fiscalização do Estado, exercendo assim a forma mais bem acabada de “controle social”: em relação ao dinheiro público, às ações públicas, numa palavra, aos negócios públicos.

Contudo, ainda segundo Fonseca (2011), cabe destacar que esses órgãos da mídia - emissoras de TV, rádios, jornais, revistas, portais - atuantes na esfera pública, são em larga medida empresas privadas que, como tal, objetivam o lucro e agem segundo a lógica e os interesses privados dos grupos que representam.

Considerando esses aspectos abordados e as características da notícia, como o ineditismo e o impacto que deve causar, leva o profissional da mídia a buscar fatos intrigantes, para ganhar audiência. Esses fatos intrigantes, dependendo de sua abordagem, podem dar margens a interpretações equivocadas, quer por falta de compreensão do receptor, quer por manipulação dos profissionais responsáveis por transmitir a informação. Essas características acabam por comprometer o papel de “prestadora de serviços” da mídia, uma vez que não se pode assegurar a imparcialidade do jornalista.

Há sempre mais de uma maneira de abordar e expor um fato, sendo essa percepção influenciada por diversos fatores, sejam eles de natureza física, ideológica, emocional, financeira, dentro outros. A imparcialidade deveria ser peça chave nesse processo, para evitar uma percepção parcial dos fatos e da realidade.

A narrativa diz respeito justamente à maneira como os fatos são abordados e divulgados, tendo influência direta sobre a percepção a respeito dele. Dependendo da maneira como os fatos são abordados, como são expostos, altera-se a opinião ou o ponto de vista das pessoas.

Atualmente, tem se falado em domínio da narrativa, no sentido de conseguir impor determinada percepção dos fatos. Esse domínio é exercido através dos diversos meios de comunicação, não podendo ser gasto muito tempo na elucidação dos fatos, pois, pessoas com interesses particulares, podem expor aquele fato de maneira parcial, alcançando pessoas que irão adotar determinada versão como verdadeira, passando a divulgá-la.

Ainda nesse viés do domínio da narrativa, ocorre com certa frequência a distorção dos fatos, criando-se argumentos que procuram desconstruir a realidade dos fatos, criando-se uma “pós-verdade”, ou seja, uma mentira. Sendo possível afirmar que contra argumentos, não haveriam fatos, ocorrendo uma verdadeira ofensa à justiça e à coerência. Haverá sempre uma maneira de desmentir o que aconteceu, negando aquele fato e criando histórias para desviar o foco daquele assunto.

As discursividades em torno do digital tem colocado problemas de compreensão quanto ao seu funcionamento discursivo, sobretudo em relação aos modos de circulação e formulação, na estruturação significativa das materialidades, na constituição da autoria em diferentes práticas da rede e na produção e leitura do arquivo. Nessa direção, o que se tem discursivizado sobre “pós-verdade” e “fake news” desenharam um cenário propício de investigação para compreender esse funcionamento complexo entre o simbólico, o político, o técnico e o ideológico (ADORNO; DA SILVEIRA, 2017).

Segundo Auroux (apud Adorno e Da Silveira, 2017), o verbete “pós-verdade” faz parte da conjuntura política-midiática atual, sendo transcrita a sua definição no dicionário Priberam de Língua Portuguesa, a fim de apresentar um dizer de um instrumento linguístico, que é um dizer sedimentado por sentidos dominantes e/ou um dizer que ocupa um lugar de legitimidade quanto aos sentidos das palavras da língua.

Pós-verdade

substantivo feminino ou masculino

1. Conjunto de circunstâncias ou contexto em que é atribuída grande importância, sobretudo social, política e jornalística, a notícias falsas ou a versões verossímeis dos fatos, com apelo às emoções e às crenças pessoais, em detrimento de fatos apurados ou da verdade objetiva.

substantivo feminino

2. Informação que se divulga ou aceita como fato verdadeiro devido à forma como é apresentada e repetida, mas que não tem fundamento real.

adjetivo de dois gêneros e de dois números

3. Que atribui mais importância a notícias falsas ou não fundamentadas do que à verdade objetiva.

Ainda conforme, Adorno e Da Silveira (2017), o ato de compartilhar notícias falsas, muito mais do que produzi-las, acaba por conferir legitimidade àquela informação. Infelizmente, o ato de divulgar notícias falsas ou deturpadas, visando alcançar finalidades específicas, vem sendo praticado inclusive pela mídia oficial, dando maior amparo a esse evento da “pós-verdade”.

3.2.2 Politicamente correto

O fenômeno do “politicamente correto” assinala certamente uma esclerose da democracia. Ele consiste na supressão progressiva da liberdade de pensar e de falar em nome da defesa da liberdade. Com certeza, todo pensamento não estritamente conforme certa concepção de liberdade de pensamento ameaçaria, de forma inapelável, a liberdade de pensamento e a democracia (HUDE, 2015).

Esse fenômeno denominado como “politicamente correto” diz respeito à falta de coragem moral das pessoas em assumir uma postura clara diante de situações que assim o exijam, por medo de desagradar a outros. Essa condição caracteriza

falta de integridade e de disciplina intelectual, tornando a pessoa vulnerável a manipulações, quer para atender a interesses próprios ou de terceiros.

As pessoas não são obrigadas a pensar da mesma forma, mas sim respeitar-se mutuamente, pois são iguais em dignidade e perante a lei. A partir do momento em que uma pessoa passa a considerar-se superior a outra, essa se achará no direito de “usar” o próximo, em prol de seu interesse, vindo a explorá-lo como a um escravo, cerceando-o de sua liberdade.

Como diz um autor, “não deixa de ser curioso que, num mundo em que cada um é livre de fazer o que quer, *todos acabem fazendo o mesmo*. Naturalmente, quem não se adapta ao conformismo imperante é acusado de ser inimigo da liberdade e marginalizado com a típica intolerância do totalitarismo”, em nome... em nome da liberdade e da tolerância. (RINO CAMILLERI apud DE ALMEIRA, 2015).

Essa cultura alinha-se com o pensamento maquiavélico de que os fins justificariam os meios. Essa reflexão encontra espaço ao analisar-se que a pessoa que busca ser politicamente correta não está necessariamente preocupada em fazer o que é certo e/ou justo, pensando somente nas consequências que aquela determinada atitude pode ter para ela, agindo sempre de acordo com a sua conveniência e/ou do grupo a que pertence.

3.2.3 A ditadura do relativismo

De Mattei (2016) afirma que o grande debate atual não seria de natureza política nem econômica, mas de carácter cultural, moral e, em última análise, religioso. Tratando-se de um conflito entre aqueles que acreditam que há princípios e valores imutáveis, inscritos por Deus na natureza do homem, e os que sustentam que não existe coisa alguma que seja estável e permanente, mas que todas as coisas são relativas ao tempo, aos lugares e às circunstâncias.

Considerando a ausência de valores absolutos e de direitos objetivos, ainda segundo De Mattei (2016), a vida humana seria reduzida a uma constante busca de prazer e de satisfação egoísta de instintos e necessidades subjetivas, traduzidos sob a forma de novos “direitos”. Dessa forma, a vontade dos indivíduos e dos grupos seria a única lei da sociedade, constituindo-se, como afirma Bento XVI, “uma ditadura do relativismo, que não reconhece coisa alguma como definitiva, e que propõe como medida última o próprio eu e os seus caprichos”.

Dessa maneira, nota-se o grande mal em que constitui a ditadura do relativismo, onde tudo pode e nada pode, dependendo da conveniência de quem detém o poder. Esse constitui-se em grande passo na direção da ditadura ou da anarquia, em que as regras somente seriam cumpridas e aplicadas conforme a vontade de alguns, sendo possível beneficiar alguns grupos específicos, criando um ambiente de desigualdade e exploração.

3.2.4 Respeito humano e opinião pública

O “**respeito humano**” é a timidez, o receio que nos impede de nos expressarmos com clareza e sinceridade diante de pessoas poderosas, ou sob a pressão desfavorável da opinião pública aos nossos pontos de vista. Uma das formas mais importantes da coragem é o enfrentamento do respeito humano (HUDE, 2015, p. 236).

Ainda segundo Hude (2015), o “respeito humano” pode ser chamado de “respeito servil”, quando falta a liberdade intelectual, moral e religiosa, que impede o homem de viver e expressar-se conforme sua consciência. Esse forma de respeito obriga o ser humano a viver de acordo com a opinião pública ou com o comando hierárquico, como se fosse apenas uma função da atmosfera social e uma engrenagem passiva.

O respeito humano está relacionado com a preocupação excessiva em relação ao julgamento alheio, limitando-se a liberdade do decisor ou dos membros do grupo, por pautarem-se em juízos de valor de terceiros, independente da verdade dos fatos, por receio de desagradar a determinados indivíduos.

Hude (2015) ainda afirma que é mais fácil seguir a opinião geral do que buscar a verdade. Cita a questão de que o julgamento de um homem não deveria depender da vociferação de uma multidão movida por prejulgamentos, da gritaria das praças, ou até mesmo da opinião difundida por uma parte da imprensa; devendo pautar-se sim pela precisão da lei e pela realidade dos fatos.

3.2.5 A cultura brasileira

Toda sociedade possui uma cultura que a define, essa cultura está relacionada aos costumes e valores dessa sociedade. Esses costumes e valores são desenvolvidos e confirmados ao longo da história dessa sociedade, passando por eventuais alterações ao longo do tempo, porém mantendo sua essência.

O povo brasileiro é conhecido como o povo do “jeitinho”, arrumando um jeito para resolver os problemas circunstanciais. Essa característica ficou tão marcada, que chegou-se a apelidá-la de “jeitinho brasileiro”.

Ora, o mundo ibérico, fechando-se como se fechou, pela via da Contra-Reforma, às transformações modernizadoras, progressistas, avançadas, que se processaram na Europa a partir do século XVI, é um mundo em que as relações sociais são altamente erotizadas, isto é, apaixonadas. E aqui, creio está uma das raízes do personalismo e da individuação das relações sociais latino-americanas. Os indivíduos que constituem seu universo social não se relacionam apenas segundo os termos objetivos de qualquer contrato. Para além do contrato existe a realidade viva, e essa realidade eventualmente se impõe e é mais forte que o contrato. E para que a realidade vingue, apesar do contrato, é preciso um "jeitinho"... (DOS SANTOS, 1986).

Ainda segundo Dos Santos (1986), todos os grupos e segmentos sociais exigem ser tratados diferencialmente, no bom e no mau sentido. Ou seja, aqueles que se reconhecem nas posições mais elevadas da escala social ou da riqueza demandam a deferência dos demais, segundo a expressão conhecida e tornada célebre por Roberto da Matta: "Sabe com quem está falando?". Da mesma forma, tal demanda funciona de baixo para cima também. Os grupos destituídos de poder, que se encontram na base da escala social, se reconhecem como diferencialmente discriminados e afastados da partilha dos bens disponíveis que ajudaram a produzir. Esses grupos exigem um tratamento diferenciado da sociedade e das instituições políticas, tentando implantar um “sabe-com-quem-está-falando” em sentido oposto, como uma demanda da justiça social.

O grande empecilho desse traço da cultura brasileira, a do “jeitinho”, refere-se ao fato de que nem sempre o brasileiro quer submeter-se às regras, achando que as coisas podem ser resolvidas por meios pouco ortodoxos. Uma das grandes consequências desse tipo de postura está no estabelecimento de relações corporativistas, onde as pessoas vão misturando as relações de trabalho com as relações particulares, através da troca de favores.

A promiscuidade advinda da conjugação dessas características gera um ambiente de injustiça e de incerteza, uma vez que as relações serão regidas pelo grau de intimidade com o chefe. Dessa forma, os membros do grupo esforçar-se-iam para agradar o chefe e não para desempenhar bem a sua função, deixando de pensar no bem comum.

Sapiro (2005) afirma que o povo brasileiro foi conduzido de governo a governo, de corrupção a corrupção, como se nada mais coubesse além de "usar de expedientes" e de senso de humor (escárnio e autodepreciação). Recentemente, verifica-se que o "jogo de cintura" transformou-se em momentânea "rigidez" gerada pela perplexidade.

Ainda segundo Sapiro (2005), as origens psicológicas da corrupção, do "jeitinho", no Brasil podem ser analisadas sob um enfoque cognitivista, no qual as pessoas tiveram e têm que responder a um estado de "desequilíbrio cognitivo", onde mantém-se ambígua a aquisição da autonomia, já que a justiça é esperada mas não realizada. Houve a necessidade de criar um sistema de normas e moral, paralelas, para justificar comportamentos ilegais ou imorais e devido à frustração e desilusão com o sistema e falta de confiança nos direitos civis. A maneira pela qual lidamos com o que nos perturba, é fazendo daquilo que era incomum, o usual.

O personalismo também faz parte da cultura latina e, por consequência, da cultura brasileira. A tendência ao personalismo coloca o chefe com o centro das atenções, sendo ele o centro de gravidade, em torno do qual os demais membros do grupo devem orbitar, sempre procurando "alinhar-se" ao mesmo, partindo-se do pressuposto de que ele sempre estaria certo em todas as circunstâncias, não cabendo a nenhum membro do grupo questionar qualquer posição ou discordar de seu ponto de vista.

Essa característica do personalismo vai totalmente de encontro ao que prega o trabalho em equipe. O trabalho em equipe deve buscar sempre a sinergia entre seus membros, pois, através das interações entre esses indivíduos, o grupo vai suplantando as deficiências de uns com as qualidades dos outros, chegando-se a um resultado final o mais próximo possível do ideal para aquele grupo de indivíduos.

3.3 CONCLUSÃO PARCIAL

O grande avanço tecnológico observado nas últimas décadas ocasionou uma mudança na maneira de as pessoas se comunicarem. A facilidade que há de ter acesso a qualquer informação, através da internet, faz com que as pessoas fiquem expostas a um grande volume de dados, sem se aprofundar em nada. As mídias sociais possuem um papel destacado nesse campo.

Essa grande fluidez que das mídias sociais permite que ela exerça uma grande influência na opinião pública da população brasileira. Porém, esse meio de comunicação nem sempre busca a realidade dos fatos e a imparcialidade das notícias, principalmente por permitir o anonimato do comunicador, o isentando de possíveis sanções por divulgar as chamadas *fake news*.

A mídia oficial, por sua vez, deveria ater-se ao seu papel de manter os cidadãos bem informados, através de suas notícias. Porém, devido a diversos fatores, principalmente ideológicos e financeiros, a imprensa oficial nem sempre tem se comprometido em divulgar notícias comprovadamente verdadeiras, sendo capaz de explorar notícias de maneira parcial, de modo a atingir determinado público-alvo e influenciar a opinião pública, buscando atender a interesses diversos.

Essa característica de fluidez da mídia, marcada pela falta de compromisso com a verdade, coloca a sociedade na condição de refém dos comunicadores oficiais ou não.

Associando-se essa característica da mídia atual à crise de valores, devido à relativização da ética, abordada no presente capítulo, verifica-se um ambiente bem complexo. Nesse ambiente, a capacidade de julgamento e imparcialidade fica prejudicada, até por parte dos chefes e decisores, pois, ao não terem ciência da realidade dos fatos, não serão capazes de decidir de maneira imparcial, podendo vir a cometer uma injustiça e tornar o ambiente ainda mais complexo.

4 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO EXÉRCITO

4.1 A DINÂMICA DA LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

4.1.1 A importância da opinião pública

Não resta dúvida de que, na Era da Informação, o poder da mídia cresce de importância para o exercício das mais diversas profissões, principalmente daquelas que estão vinculadas ao Estado e que têm, por sua essência, as relações humanas. Nesse contexto, devido aos diversos meios de comunicação à disposição do homem, a mídia tem ampliada a sua capacidade de trabalhar a opinião pública a respeito de qualquer assunto.

O Plano de Comunicação Social do Exército para 2018 e 2019 (BRASIL, 2017) deu grande importância para a opinião pública, visando manter e aumentar o nível de credibilidade da Força junto à sociedade brasileira.

Assim, em 2018 e 2019, as atividades de Comunicação Social serão voltadas para os diferentes setores da sociedade, camadas sociais e regiões geográficas e devem ser planejadas nos diversos níveis, visando a ampliar o grau de confiança da Instituição junto à opinião pública (BRASIL, 2017).

Além dessa trecho retirado do Plano de Comunicação Social, ainda consta, nesse mesmo documento, os preceitos que devem balizar as ações da Comunicação Social do Exército, visando o seu cumprimento de missão. Que são:

(1) privilegiar a atividade-fim da Força, considerando a importância das atividades subsidiárias na integração Exército-comunidade e da opinião pública no respaldo às decisões militares; e

(2) atuar para manter, em níveis elevados, a credibilidade e a confiança da sociedade na Instituição.

Essa grande importância conferida aos meios de comunicação, verificada através das pesquisas de opinião pública, pode tornar, não só os chefes militares, como a Força reféns da manipulação realizada pela mídia. Essa condição pode cercear em muito as iniciativas dos chefes militares, ao terem que preocupar-se excessivamente com a comunicação social e com a opinião pública, tendo a sua autoridade significativamente reduzida.

Como afirmado anteriormente, não resta dúvida a respeito da opinião pública, mas pautar a conduta de uma instituição, tida como guardiã dos bons costumes, dos valores morais e da ética, pode comprometer essa Instituição, tendo em vista que, nem sempre, a mídia é movida por bons motivos.

Pelo fato de o Exército e de seus integrantes serem fruto da sociedade, a dedução de que seus integrantes possam estar contaminados pela decadência moral que atinge a sociedade não seria algo absurdo, havendo assim a possibilidade do mal uso da Instituição para autopromoção de alguns, usando a máquina a seu favor.

Toda essa situação pode remeter ao respeito humano, tratado anteriormente, pois, pautar-se pela avaliação da opinião levantada ou manipulada pela mídia, pode induzir a Força a agir de acordo com o que é veiculado na mídia. E, em menor escala, esse fenômeno pode ocorrer nas diversas Organizações Militares do Exército.

Procurando inserir-se no meio midiático e no meio acadêmico, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército criou o Observatório da Praia Vermelha (OMPV) em 20 set 2017. Esse observatório busca justamente expressar o ponto de vista da Força em diversos assuntos da atualidade, buscando impor a sua narrativa nos assuntos que lhe são afetos, passando assim a também influenciar a opinião pública.

O OMPV foi criado no dia 20 de setembro de 2017, pelo Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, com a missão de realizar estudos políticos e estratégicos de interesse da área militar, em particular do Exército, valendo-se das diversas metodologias empregadas na ECEME, dando um tratamento multidisciplinar a essas questões e, também, de contribuir para o incremento e a difusão da mentalidade de Defesa (OMPV, 2018).

4.1.2 As competências do líder

Segundo Brasil (2011), competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.

As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais, relativos à profissão militar, obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna.

As competências afetivas são relacionadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando vinculadas às características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando necessitam interação com outras pessoas.

É importante destacar que, de nada adianta para o EB, a existência de líderes possuidores de excepcionais competências, se eles não possuírem em sua personalidade os valores fundamentais que compõem o bom caráter e a Ética Militar.

Ainda conforme Brasil (2011), dentre as competências cognitivas e psicomotoras, estão relacionadas as seguintes:

- (1) proficiência técnica e tática
- (2) aptidão física
- (3) autoconhecimento
- (4) conhecimento e compreensão da natureza humana
- (5) conhecimento dos subordinados

Quanto às competências afetivas pessoais, encontram-se:

- (1) coerência
- (2) coragem
- (3) dedicação
- (4) imparcialidade
- (5) responsabilidade

Já as competências relacionadas às habilidades individuais são as seguintes:

- (1) adaptabilidade
- (2) autoconfiança
- (3) decisão
- (4) equilíbrio emocional
- (5) iniciativa

Por fim, as competências afetivas interpessoais são as que seguem:

- (1) comunicabilidade
- (2) camaradagem
- (3) direção
- (4) persuasão

Nota-se que são muitas competências, sendo praticamente impossível que um ser humano seja capaz de desfrutar de todas elas. Porém, faz-se necessário que o líder empenhe-se, no sentido de tentar incorporar à sua personalidade o máximo

possível dessas competências, o que certamente influenciará para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar.

4.1.3 A inteligência emocional

Considerando uma característica peculiar da liderança militar, relacionada ao fato de não ser facultado ao chefe a possibilidade de selecionar os militares com que irá trabalhar, cabe ao mesmo procurar conhecer os seus subordinados, respeitando suas limitações e procurando explorar as suas potencialidades. Dessa forma, o comandante vai procurar colocá-lo na função certa, possibilitando que aquele liderado desenvolva as suas capacidades, contribuindo para o trabalho do grupo com suas características.

Diante dessa situação, dentre as competências elencadas acima, ressalta-se a inteligência emocional, devido à grande complexidade das relações humanas. As relações humanas tornam-se cada dia mais complexas, devido ao afastamento entre as pessoas, proporcionado, em parte, pela grande interatividade trazida pelos modernos meios de comunicação, possibilitando que as pessoas façam muitas coisas de maneira independente, sem necessidade de contato interpessoal. Além disso, a quantidade de informações a que as pessoas têm acesso as faz crer que têm bastante conhecimento, passando a questionar muitas coisas, tendo dificuldade de obedecer. Essa situação pode ser verificada com a questão do choque de gerações, abordada anteriormente nesse trabalho.

Segundo Weisinger (1997), inteligência emocional refere-se ao uso inteligente das emoções, fazer com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Conforme definiu Howard Gardner (apud Brasil, 2011), há sete tipos de inteligências, dentro da teoria das inteligências múltiplas, partindo do conceito de que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades. Dentre elas, destacam-se, para o exercício da liderança, por envolver relações humanas, as inteligências intrapessoal e a interpessoal, de acordo com a teoria da inteligência emocional focada na corrente social, proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman.

Conforme Brasil (2011), a inteligência intrapessoal está relacionada às habilidades de autoconhecimento e do autocontrole, enquanto a interpessoal está

relacionada à habilidades de empatia e uso correto da autoridade, da paciência e do tato.

Ainda conforme Brasil (2011), a liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre os seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre esses indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da Organização Militar (OM) em dada situação.

Na verdade, será a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor (inteligência intrapessoal), conseguindo persuadir (inteligência interpessoal/ liderança) seus subordinados.

A própria definição de liderança militar indica a importância da inteligência emocional, quando destaca a relevância dos vínculos afetivos entre os indivíduos de um grupo. Dessa forma, a inteligência emocional ajuda o líder militar a lidar com os aspectos estressores do ambiente, através da compreensão das emoções dos subordinados (empatia), a partir da análise da sua própria carga emotiva (inteligência intrapessoal), sendo capaz de agir com sereno rigor (desejável).

A importância da busca do autoconhecimento já era ressaltada por Sun Tzu, grande estrategista e general chinês, há mais de 2.500 anos, quando afirmou que para ganhar todas as batalhas, deveria conhecer não só a si mesmo, como ao inimigo. Esse autoconhecimento refere-se também aos aspectos emocionais, tornando-se o líder mais capaz de influenciar os liderados, ao conseguir controlar suas emoções.

Ao ser capaz de administrar as suas emoções, através do autoconhecimento, e sabendo lidar com as emoções dos liderados, o líder será capaz de desenvolver um clima de confiança dentro do grupo que comanda. O modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como esse uso é entendido pelos subordinados são importantes para o surgimento da confiança e da credibilidade em relação àquele indivíduo.

Portanto, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (BRASIL, 2011).

Ainda conforme Brasil (2011), ressalta-se a necessidade de os comandantes, em todos os níveis, estarem atentos às questões ligadas à inteligência emocional,

porque isso os auxiliará a estabelecer laços de confiança e de liderança com os subordinados.

4.1.4 Processos de avaliação no Exército Brasileiro e os meios de comunicação

Devido aos modernos meios de informática, disponibilizados graças ao grande avanço tecnológico das últimas décadas, foram criados e aperfeiçoados os sistemas de avaliação do Exército. Esses sistemas visam manter o pessoal da Força em constante processo de evolução, através da avaliação anual de seus integrantes, tendo iniciado em 1973. Atualmente o sistema em operação é o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD).

Esse sistema tem dois objetivos finalísticos, sendo “o primeiro focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército”, conforme previsto em DAPROM (2018).

O SGD avalia o militar em uma série de competências, tanto por seu superiores, como por seus pares. Geralmente essa avaliação é realizada por mais de um militar, de preferência, buscando diversificar as impressões a cerca do militar, tentando fazer um retrato o mais próximo possível da realidade, de maneira imparcial.

Dentre as competências básicas avaliadas, verificam-se a camaradagem, a dedicação, a disciplina, a iniciativa, a integridade, a resistência física, a responsabilidade e a competência técnico-profissional, nas quais todos os militares são avaliados. Há também as competências específicas, em número de dezoito no total, que são selecionadas de acordo com o nível de maturidade do militar e a função desempenhada, buscando a avaliar a função específica desempenhada, conforme previsto em Brasil (2017).

Através do SGD, a Força tem condições de orientar os seus integrantes, por meio do grau que ele recebe em cada uma das competências avaliadas (seis graduações). Após cada avaliação, realizada semestralmente, há a necessidade de uma reunião de orientação com o avaliado, de modo que ele tenha consciência dos aspectos que deve aprimorar. Assim, o EB consegue orientar os seus quadros na

direção definida por seus chefes, buscando uma unidade de esforços em direção ao cumprimento da sua missão constitucional, conforme verificado em Brasil (2017).

Essa ferramenta também funciona como sistema de recompensa, uma vez que seu resultado é quantificado e passa a fazer parte da ficha de valorização do mérito do militar, tendo um reflexo para a vida profissional do avaliado. Também possibilita ao Exército colocar o homem certo na função certa, uma vez que, através dessa avaliação, pode ser traçado um perfil do militar, aumentando assim a eficiência do seu trabalho.

Pode-se verificar novamente os efeitos dos meios de comunicação modernos, reduzindo a necessidade de contato entre o líder e o liderado, restringindo o fenômeno da liderança, por retirar-se o fator situação, que permitiria a interação entre os indivíduos. O mal uso dessa ferramenta pode constituir-se em fonte de discórdia e de divisão no seio do grupo, prejudicando o exercício da liderança por parte do chefe militar, por haver uma quebra da confiança entre os membros do grupo.

Além de favorecer o distanciamento entre o líder e o liderado, os meios de comunicação modernos permitem uma maior interação do chefe com aqueles com quem possui maior afinidade. Dessa forma, o chefe passará a receber mais informações e a conhecer melhor a uns do que a outros, podendo vir a favorecê-los em suas decisões.

Apesar de haver a previsão de uma entrevista entre o comandante e o seu subordinado, o supracitado distanciamento pode trazer reflexos para a disciplina da tropa. Ao raciocinar com uma sanção, através da degradação da avaliação de um subordinado que cometeu uma transgressão ou trabalhou mal, o comandante perde a oportunidade de corrigi-lo pessoalmente, podendo vir a indicar falta de coragem moral de sua parte, característica essencial a um líder militar.

Coragem moral: defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções. Existe coragem moral quando o militar faz algo baseado em valores e princípios morais, sabendo que esse ato pode contrariar seus próprios interesses ou trazer-lhe algum prejuízo (BRASIL, 2011).

Além da situação abordada acima, a ausência de uma atitude mais assertiva, no sentido de corrigir uma conduta inadequada, desperdiça a oportunidade de inibir possíveis condutas semelhantes. Assim, os demais membros do grupo, ao não tomarem ciência da sanção que aquela transgressão mereceria, podem deduzir que

não precisam observar determinada ordem ou regulamento, comprometendo a disciplina daquele grupo.

4.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO SÉCULO XXI

4.2.1 A decisão livre

Compreende-se que, quanto mais integral e pleno for o consentimento de um ato, maior será a responsabilidade por ele. Mas o consentimento somente pode ser integral, se examinarmos a nossa vontade e se conseguirmos integrá-la à nossa ideia de bem e à nossa concepção de felicidade e de honra. A reflexão ética que conduz a uma decisão, a um consentimento – em suma, o ato de liberdade – não é um assunto de lógica pura (HUDE, 2015).

Ainda segundo Hude (2015), há um aspecto de dedução, pelo qual se decide sobre a conformidade de um fato particular a partir de uma lei geral. Quando há uma sintonia entre um projeto particular com o nosso projeto geral, ocorre o processo de identificação que permite a decisão do “fundo da alma”, como dizia Platão.

Porém, essa decisão livre nem sempre é possível, pois não se sabe como funciona a mente humana. Pesquisas psicológicas têm descoberto muitos dos atalhos inteligentes e sofisticados empregados pelo cérebro humano para resolver os mais diversos tipos de problema. No entanto, justamente pelo fato de não se entender exatamente como funciona esse processo, alguns erros são cometidos, que podem resultar em pequenos problemas, como escolher um produto errado, como em grandes problemas, como falência, ineficácia do governo e injustiça social, conforme afirma Bazerman (2014).

Diante dessa complexidade da mente humana e das influências que ela pode sofrer, cabe o estudo pormenorizado sobre os erros mais comuns e como reduzir esses erros. Esse quadro fica ainda mais complexo na Era da Informação, em que as informações fluem com grande facilidade e rapidez nos diversos meios de comunicação disponíveis. Paralelamente, a essa questão da Era da Informação, soma-se o fator da crise ética, tornando tudo relativo, procurando sempre atender a interesses particulares ou de terceiros, em busca de benefícios.

A coragem é sempre minoritária nesse mundo. Decidir é aceitar uma relativa solidão. É suportar sempre o desdém dos que nada fazem, porque têm medo. Mas não assumir suas responsabilidades e não estimular a coragem dos outros é já estar amortecido na insignificância. Todos os que

venceram atravessaram desertos e noites escuras. Não existe decisão sem coragem (HUDE, 2015).

Ainda segundo Hude (2015), a universalidade dos problemas ligados a questões éticas concerne a cada pessoa encarregada de decidir. No Ocidente, o principal obstáculo à decisão ética encontra-se na “perda de referências” ou na “confusão dos marcos”. Assim, as características inerentes ao povo latino-americano, tais como a tendência ao personalismo e à decisão passional, podem colocar em dúvida a sua ética.

4.2.2 Processos de tomada de decisão

Os processos criados visam justamente mitigar esses erros que o decisor pode cometer durante a sua tomada de decisão. A decisão somente se faz necessária diante de problemas, sejam eles militares ou civis, em tempos de guerra ou de paz. Esses processos visam aumentar facilitar o entendimento do problema por parte do decisor, de modo a deixá-lo mais consciente da situação que precisa solucionar.

O processo de tomada de decisão, também conhecido como Exame de Situação do Comandante, ensinado nas Escolas Militares, visa a resolução de problemas militares em situação de combate, tendo em vista a finalidade última de emprego da Força. Esse processo é constituído por **seis fases integradas**, que visam dar ao comandante uma melhor compreensão da situação vivenciada, permitindo que o mesmo possa decidir com maior acerto, conforme verifica-se em Brasil (2014a).

Essas fases são as que seguem abaixo:

(1) **Análise da Missão e Considerações Preliminares** - O Comandante deve adquirir uma ideia clara e completa do problema militar antes de tentar solucioná-lo.

(2) **A situação e sua compreensão** - Nessa fase, todos os dados relativos ao problema, estudados nos principais aspectos na fase anterior, serão analisados detalhadamente.

(3) **Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto (Jogo da Guerra)** - Após analisar a situação, tendo a compreensão do inimigo e de nossas forças, inicia-se a fase de estudo das possibilidades do inimigo, com o objetivo de

chegar às suas possíveis linhas de ação e, na sequência, levantar as nossas próprias linhas de ação.

(4) **Comparação das Linhas de Ação** - O propósito do comandante nessa fase do planejamento é selecionar a linha de ação com mais chances de êxito e menor número de baixas, dentre outros fatores enfatizados para o cumprimento da missão.

(5) **Decisão** - Após a avaliação dos méritos relativos de cada linha de ação, com base nas análises apresentadas por seu Estado-Maior (EM), o comandante selecionará aquela que, a seu ver, melhor atenda ao cumprimento da missão.

(6) **Emissão dos Plano/Ordem de Operações** – As ordens e os planos devem fornecer todas as informações com os detalhes necessários para o cumprimento da missão, evitando as restrições desnecessárias que possam inibir a iniciativa dos subordinados.

Note-se a quantidade de fases existente para conduzir um trabalho em grupo, no caso o Estado-Maior, que trabalha diretamente com o comandante, para que se chegue a uma decisão coerente. Esse processo pode ser adaptado para as mais diversas situações, com o cuidado simplesmente de adaptar alguns termos e entendimentos.

Resumidamente, as 1ª e 2ª fases estão relacionadas ao entendimento do problema, em duas etapas, inicialmente de maneira mais afastada e depois de forma mais detalhada.

A 3ª fase consiste em conhecer as características do inimigo/problema, levantando as suas peculiaridades e possibilidades. Diante dessas possibilidades/peculiaridades, são levantadas as ferramentas e as capacidades que a equipe (EM) tem para solucionar o problema, já procurando realizar a comparação dessas linhas de ação, de modo a aperfeiçoá-las, procurando solucionar possíveis falhas.

A 4ª fase consiste na comparação das linhas de ação validadas na fase anterior, procurando pontuá-las no sentido de verificar qual a melhor linha de ação para solucionar o problema-militar presente.

Já as 5ª e 6ª fases dizem respeito à decisão do comandante e sua transmissão aos subordinados. Nessas fases, o comandante assume os riscos necessários ao cumprimento da missão e empresta traços de sua personalidade à mesma, uma vez que ele será o responsável por aquela ação.

Brasil (2014a) afirma que, durante o processo de tomada de decisão, é importante que o comandante tenha conhecimento da real situação presente. A esse conhecimento, chamamos de Consciência Situacional, que consiste na perfeita sintonia entre a situação percebida pelos comandantes e a situação real, de modo a permitir melhores condições ao processo decisório.

Essa percepção é atualizada por meio da disponibilidade, ao decisor, de conhecimentos obtidos pela integração das diversas fontes, inclusive de inteligência. Associados à sua experiência profissional, às suas crenças e valores, bem como à sua habilidade no trato de outras informações disponíveis, proporciona ao decisor uma vantagem competitiva em relação ao seu oponente, como visto em Brasil (2014a). Esse oponente pode ser considerado um problema a resolver ou as particularidades dos elementos envolvidos nesse problema.

Considerando uma situação corriqueira, ou mesmo uma situação de combate, conforme verificado acima, a personalidade do chefe militar pode interferir em sua tomada de decisão, tendo um reflexo para toda a sua unidade. Conforme afirma Dos Santos (1986), a cultura latino-americana tem uma forte tendência ao personalismo, ao decidir com o coração, de maneira passional, podendo comprometer a imparcialidade do processo. Agravado a isso, soma-se a questão da submissão dos povos mais carentes, que possuem menos instrução, sendo mais passíveis de serem manipulados.

4.2.3 Diálogo, colaboração e tolerância

O trabalho em equipe requer um bom grau de coordenação, de modo a saber conciliar os ânimos dos integrantes do grupo. Quando esse grupo é composto por pessoas que foram formadas para decidir e comandar, esse trabalho de coordenação tornasse ainda mais complexo, por se estar lidando com pessoas de personalidade forte. Cresce de importância, nesse cenário, a inteligência emocional do comandante, procurando conciliar os ânimos de forma a obter o melhor resultado possível daquela equipe, possibilitando que ocorra a sinergia no trabalho desenvolvido pelos membros do grupo.

Durante todo o processo de planejamento das operações, o comandante incentiva a contínua colaboração e um estreito e permanente diálogo entre os integrantes do seu estado-maior, os comandantes subordinados e demais

participantes. O diálogo promove a colaboração, envolvendo a troca aberta de percepções e opiniões entre os participantes, incentivando discussões francas sobre as áreas nas quais haja desacordo e conflitos (BRASIL, 2014a).

Durante as operações, a colaboração e o diálogo permitem rápida adaptação às mudanças nas variáveis das operações. A avaliação, que ocorre continuamente, é reforçada quando o comandante e seus subordinados trabalham integrados entre si no curso das operações. Este trabalho inclui o compartilhamento de avaliações sobre o que produz ou não resultados e sugestões de como modificar os planos para atingir o Estado Final Desejado (BRASIL, 2014a).

Hude (2015), ainda afirma que não se é tolerante por definição e em teoria, mas porque o chefe decide suportar as contradições com paciência, não tomando essa decisão por temperamento, hábito ou automatismo, a não ser por razão e reflexão. Dessa forma, sendo tolerante e aceitando a divergência de opiniões que surgem num debate, quando se está buscando uma solução, o chefe militar torna-se capaz de decidir de maneira mais isenta e da forma mais acertada, proporcionando um ambiente mais justo em sua OM e na sociedade a que pertence.

A grande importância da humildade, na condução desses trabalhos, também esbarra na inteligência emocional. O decisor tem que ser capaz de ouvir o argumento de todos e voltar atrás em uma decisão, caso perceba que houve um erro de avaliação, até mesmo por parte dele. Dessa forma, vai se criando um ambiente de confiança e respeito entre os membros do grupo (EM) e o chefe (comandante), permitindo que os mesmos se conheçam, passando a interagir de maneira mais eficiente.

4.3 CONCLUSÃO PARCIAL

Diante do quadro apresentado, percebe-se a importância da ética para o exercício pleno da liderança, principalmente no meio militar. A liderança é um processo que está vinculado à influência exercida pelo líder (chefe) sobre o liderado (subordinado), o conduzindo na execução de determinada atividade.

Para que seja exercida essa influência, é interessante que seja estabelecida uma relação de confiança entre o chefe e o subordinado, facilitando esse processo, através do estabelecimento de uma confiança mútua.

Através das tomadas de decisão, seja por meio do processo apresentado nesse capítulo, seja de uma forma mais instintiva, o subordinado passa a perceber

as motivações e prioridades do chefe, o que ele é obrigado a revelar, mesmo que inconscientemente, ao decidir.

A partir do momento em que o subordinado passa a conhecer o chefe e saber de suas motivações, o processo de influência interpessoal, buscado pela liderança, pode ser fortalecido ou debilitado. Ao perceber que o chefe toma decisões parciais, com base em motivações pessoais, naturalmente, a sua capacidade de influenciar o seu subordinado será reduzida, tendo um efeito ainda mais devastador quando considera-se o trabalho de em grupo, como no caso do EM.

Um chefe que adota critérios parciais e injustos na coordenação de sua equipe, acabará por criar um clima de divisão e de insatisfação, prejudicando o trabalho da equipe. Isso ocorrerá pois, ao não ter critérios justos para decidir, acabará favorecendo determinados elementos do grupo, quebrando o laço de confiança esses membros, tornando impossível a busca da sinergia nesse trabalho de equipe.

5 CONCLUSÃO

O Exército Brasileiro (EB), como uma instituição nacional permanente e regular, tem a hierarquia e a disciplina como seus pilares, conforme previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988. Consta, ainda, na Carta Magna Federal, a destinação de suas Forças Armadas: a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Essas características citadas acima demonstram a importância das Forças Armadas para a estabilidade de uma nação livre, como a brasileira, que preza pela democracia e a independência entre os seus Três Poderes.

O respaldo moral das Forças Armadas constitui-se em condição fundamental para a sua atuação, não se admitindo haver qualquer forma de corrupção em seu meio. O Estatuto dos Militares trata sobre isso quando aborda os preceitos da Ética Militar, em sua 2ª seção.

O compromisso formal e solene prestado diante do Pavilhão Nacional e dos integrantes da Organização Militar a que pertence o militar, no momento em que qualquer cidadão é incorporado oficialmente às fileiras castrenses, o compromete com a missão da Força. Esse ato o obriga a observar ao que prescrevem suas normas e regulamentos, comprometendo-se a sacrificar a sua vida, em defesa da Pátria, revelando a grandeza altruísta e moral do ato.

Ainda segundo Brasil (1980), a não observância desses preceitos da ética militar constituirá crime, contravenção ou transgressão disciplinar, conforme dispuser a legislação ou regulamentação específicas. Verifica-se também que a violação desses preceitos será tão mais grave quanto mais elevado for o grau hierárquico de quem a comete.

Dentro da estrutura hierarquizada das Forças Armadas, considerando a sua abrangência nacional, a atuação dos seus chefes revela-se essencial, por causa da grande importância das relações interpessoais. Através da hierarquia, as Forças Singulares buscam uma unidade de pensamento e de comando, desde os mais altos escalões até chegar aos mais novos integrantes da instituição.

À hierarquia, junta-se a disciplina, formando os pilares de sustentação da Força. Através da disciplina, busca-se a capacidade de acatar as ordens e normas determinadas pelos escalões superiores, sempre tendo em vista o cumprimento de sua missão constitucional.

A estrutura descrita acima busca criar as melhores condições para a defesa da Pátria e a garantia dos seus poderes constitucionais, missões complexas e de grande relevância para a nação. Essa missão somente pode ser cumprida por homens dignos e comprometidos, liderados por pessoas com essas mesmas características. Daí a grande importância dada aos valores morais e éticos, conforme destacado no Estatuto dos Militares.

Os superiores exercem a sua influência sobre os seus subordinados através da liderança, seja ela direta ou indireta. Esse exercício da liderança depende diretamente do estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, para que o processo de influência interpessoal seja o mais eficiente possível.

Dentre as peculiaridades que distinguem a liderança militar da liderança no meio civil ou empresarial, está a impossibilidade, na maioria das vezes, de selecionar a equipe com quem se trabalha. Essa característica requer grande habilidade do chefe militar, devendo aprender a lidar com diferentes tipos de personalidades, procurando identificar sempre a melhor maneira para motivá-los ao cumprimento da missão designada.

Outra peculiaridade diz respeito à possibilidade de aplicar a punição disciplinar ao subordinado, caso ele seja insensível às orientações e as suas obrigações, justamente visando compensar essa falta de possibilidade de selecionar o seu pessoal, possibilitando “ajustá-lo” a seu ambiente de trabalho. Cabe ao chefe saber bem empregar essa ferramenta, procurando um meio termo para conseguir comprometer o subordinado com o cumprimento da missão, sem cometer injustiça, o que poderia levá-lo a perder totalmente seu poder de influência sobre o seu subordinado.

A capacidade de comunicação do chefe permite que o mesmo se faça entender de maneira clara por seus liderados, constituindo-se em ferramenta essencial para o exercício da sua liderança. Esse processo requer um grau de empatia, além de boa oratória, para que o líder seja capaz de atingir a figura do liderado, comprometendo-o com a missão do grupo.

O sistema hierarquizado com que o Exército trabalha dificulta a redução dos seus diversos níveis hierárquicos, o que pode comprometer as condições ideais para uma comunicação eficaz. Porém, uma vez assimilado pelo subordinado essa questão da hierarquia, pode haver uma aproximação do mesmo, procurando

estreitar os laços de comunicação, aumentando a eficiência e a eficácia desse complexo processo de transmissão de ideias.

A Era Informacional, caracterizada pelo grande avanço tecnológico das últimas décadas e pela grande fluidez das comunicações, fez com que as pessoas ficassem expostas a um grande volume de dados. Com isso, essa nova forma de comunicação, muito mais dinâmica, torna as pessoas mais vulneráveis à manipulação, tendo em vista esse grande volume e a falta de tempo para verificar a veracidade de todas as informações recebidas. Tudo isso acaba sendo agravado pela facilidade de manipular as notícias, tendo em vista as ferramentas tecnológicas disponíveis para forjá-las.

Também a mídia oficial, por sua vez, devido a motivações ideológicas e financeiras, deixa de se comprometer com a realidade dos fatos, sendo capaz de explorá-los de maneira parcial, de modo a atingir determinado público-alvo e influenciar a opinião pública.

Não resta dúvida quanto à importância da opinião pública na Era Informacional, tendo em vista seu grande poder. Porém, pautar a conduta da Força e de seus comandantes na busca por aumento de sua credibilidade pode cercear a liberdade de seus integrantes, tornando-os reféns à manipulação da mídia. O Exército e seus integrantes devem basear sua conduta com base em suas normas e regulamentos, devidamente aprovados por suas autoridades, atendendo aos princípios da legalidade e da legitimidade, sempre tendo em vista o cumprimento de sua nobre missão constitucional.

A relativização da ética, verificada através de fenômenos como o da cultura do “politicamente correto”, da ditadura do relativismo e do respeito humano, pode comprometer o processo de tomada de decisão. Esses fenômenos podem vir a impedir os chefes militares de agirem com liberdade plena, por estarem sendo influenciados por eles sem que o percebam, uma vez que já podem ter sido por ele assimilados, vindo a comprometer a sua capacidade de tomada de decisão.

Para exercer o comando das diversas Organizações Militares, o chefe militar precisa tomar uma série de decisões. Essas decisões podem estar vinculadas tanto à área disciplinar quanto à área operacional, exigindo desse militar uma grande capacidade de avaliação e de julgamento, devido à amplitude de assuntos de que trata diariamente.

Diante do quadro apresentado, percebe-se a importância da ética para o exercício pleno da liderança, principalmente no meio militar. Para que seja exercida essa influência, é essencial que seja estabelecida uma relação de confiança mútua entre o chefe e o subordinado, facilitando esse processo.

Através das tomadas de decisões do chefe, o subordinado passa a conhecê-lo melhor, uma vez que suas motivações e prioridades ficam muito claras. Dessa forma, o processo de influência interpessoal, buscado pela liderança, pode ser fortalecido ou debilitado. Ao perceber que o chefe toma decisões parciais, com base em motivações pessoais, naturalmente, a sua capacidade de influenciar o seu subordinado ficará limitada.

Um chefe que adota critérios parciais e injustos na coordenação de sua equipe, acabará por criar um clima de divisão e de insatisfação, prejudicando o trabalho da equipe. Isso ocorrerá pois, ao não ter critérios justos para decidir, acabará favorecendo determinados elementos do grupo, quebrando o laço de confiança entre seus membros. O processo de tomada de decisão requer uma integridade moral para que a decisão seja o mais imparcial possível e isenta de influências diversas.

Diante de todos os óbices apresentados, dificultando o exercício do comando por parte do Chefe Militar e prejudicando a Instituição, da qual faz parte, a tomada de consciência é o primeiro passo para poder superá-los. Cabe a esse chefe usar suas habilidades, experiência e conhecimento para desenvolver o máximo de discernimento, tolerância e flexibilidade para ajudar a criar uma situação mais favorável a sua instituição.

Brasil (2014a) define a consciência situacional como sendo a percepção precisa e permanentemente atualizada do ambiente operacional no qual se atua e no reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída, visando justamente proporcionar melhores condições ao processo decisório por parte do comandante.

Ainda conforme Brasil (2014a), é fundamental que o comandante e seus auxiliares (Estado-Maior), no desenvolvimento do processo de planejamento das operações ou solução de situações-problema, utilizem o pensamento crítico e criativo. Tal medida contribui para a compreensão das situações, para a tomada de decisões adequadas e para a orientação da ação com precisão.

Em Brasil (2014a), verifica-se que o Pensamento Crítico consiste em um

processo mental desenvolvido com base em julgamento objetivo e reflexivo, visando alcançar uma posição mais razoável e justificada sobre o tema em questão, combinando seu conhecimento e sua experiência.

Conforme Rainbolt (2010), o “pensamento crítico” refere-se a um movimento acadêmico que promove a aquisição de uma habilidade específica e também se refere a essa habilidade de avaliar corretamente os argumentos elaborados por outros e de construir argumentos sólidos. Dessa forma, o chefe militar deve procurar analisar os argumentos que chegam a seu conhecimento, de maneira isenta, buscando tomar uma decisão mais próxima do ideal, evitando cometer injustiças e ficar nas mãos do acaso.

Ainda, segundo Hude (2015), a história ou a observação nos demonstra a existência de indivíduos e de grupos decididos a impor suas convicções pela força ou por subterfúgios, impedindo ou limitando a participação dos demais elementos que poderiam contribuir para o processo de tomada de decisão. Diz, ainda, que esses indivíduos ou grupos parecem ter suas convicções abaladas pela razão e por certa lógica conjunta da cidade livre, sendo tentados a recorrer à força e à compressão da liberdade, dificultando a chegada a uma decisão correta e justa.

Sendo assim, através da ferramenta do Pensamento Crítico, o chefe deve procurar amenizar as interferências que visam dificultar a condução de um Processo de Tomada de Decisão de maneira imparcial e eficiente. A capacidade de ter pensamento crítico diz respeito à capacidade de pensar de maneira independente, sem deixar-se manipular por quaisquer circunstâncias. Essa capacidade exige tempo, dedicação e maturidade do decisor, pois ele deverá estar sempre atento às informações recebidas, tornando-se apto a discernir o que deve ou não considerar e como utilizar as informações recebidas.

Por tudo que foi visto, infere-se que a mídia e a cultura do “politicamente correto” podem influenciar negativamente o Processo de Tomada de Decisão, com reflexos para a liderança militar. Pois, dependendo da maneira como os fatos são explorados, a pessoa que recebe a informação pode ser manipulada a crer em uma realidade parcial, não sendo capaz de decidir de maneira isenta e conseqüentemente justa, tornando-se incapaz de aplicar as normas e os regulamentos de maneira imparcial. Nesse contexto, a coesão e o moral do grupo ficarão comprometidos, havendo reflexos diretos para a capacidade de liderança do chefe, uma vez que se perde a confiança de seus subordinados.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação** – numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação (ABNT NBR 6024:2003). Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 3 p.

_____. **Informação e documentação** – citações em documentos – apresentação (ABNT NBR 10520:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002b. 7 p.

_____. **Informação e documentação** – referências – elaboração (ABNT NBR 6023:2002). Rio de Janeiro: ABNT, 2002a. 24 p.

_____. **Informação e documentação** – trabalhos acadêmicos – apresentação (ABNT NBR 14724:2011). Rio de Janeiro: ABNT, 2011. 11 p.

ADORNO, G.; DA SILVEIRA, J. **Pós-Verdade e Fake News**: Equívocos do Político na Materialidade Digital. VIII SEAD. Recife. Set 2017. Disponível em <http://anaisdosead.com.br/8SEAD/SIMPOSIOS/SIMPOSIO%20V_GAdorno%20e%20JSilveira.pdf>. Acesso em 20 março 2018.

ALMANAQUE ABRIL 2015. Editora Abril, 2015.

AMAN. Divisão de Ensino. Plano Geral de Ensino - 1º Volume (PGE-2018).

BARBEIRO, H. Falar para liderar. 6ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

BAZERMAN, M. Processo Decisório. 8ª edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Estado-Maior do Exército. Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de formação e graduação de oficiais de infantaria da AMAN. Port Nr 152-EME, de 16 nov 2010.

_____. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e a Condução das Operações Terrestres (PPCOT). Portaria No 010 – EME, 29 jan 2014. Brasília: EME, 2014a.

_____. Estado-Maior do Exército. Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre. Portaria No 003 – EME, 02 jan 2014. Brasília: EME, 2014b.

_____. Departamento Geral do Pessoal. Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército. Port Nr 174-DGP, de 17 ago 2017.

_____. LIVRO BRANCO DE DEFESA NACIONAL 2016. Lei Complementar 97/1999, Art 9º. Brasília, DF: Congresso Nacional: Centro Gráfico, 2016.

_____. Estado-Maior do Exército. Estatuto dos Militares. Lei Nr 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Brasília: EME, 1980.

_____. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar. Port Nr 102-EME, de 24 ago 2011.

_____. Gabinete do Comandante do Exército. **Plano de Comunicação Social do Exército**. Port Nr 1.033 – Cmt Exército, de 17 ago 2017.

BOOG, Gustavo G. O Choque de Gerações Baby Boomers, X e Y: Como sair desta? 2013. Disponível em <<http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/>> . Acesso em 20 março de 2018.

CONCEIÇÃO, Luciano. JUNQUEIRA, Pedro. Comunicação Organizacional eficiente e eficaz. 2012. Disponível em <<http://pessoasegestao.blogspot.com.br/2012/03/comunicacao-organizacional-eficiente-e.html>>. Acesso em 20 de março de 2018;

COURTOIS, Gaston. A arte de ser chefe - tradução do General Job Lorena de Sant'Ana, Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1984. ISBN 85-7011-077-4.

DAPROM. Portal de acesso ao SGD. Disponível em <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php/>>. Acesso em 26 maio 2018.

DE ALMEIDA, F. J. A virtude da ordem. 2ª edição. São Paulo: Editora Quadrante, 2015.

DE MATTEI, Roberto. A Ditadura do Relativismo; trad Maria José Figueiredo. Scribd. Porto: Civilização, 2008; p. 104. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/337977364/A-Ditadura-Do-Relativismo>> . Acesso em: 15 março 2018.

DEPARTAMENTO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - ECEME. **Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME**. Rio de Janeiro, 2012. 36p.

DOBELLI, R. As armadilhas do pensamento. Você S/A: p. 50. Dezembro de 2014.

DOS SANTOS, Wanderley Guilherme. Brasil x Estados Unidos: é a paixão que nos separa. Cientista político e pesquisador do Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). 1986. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451986000200011>. Acesso em 20 março 18.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia. Fortaleza: v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FONSECA, Francisco. Mídia, poder e democracia: teoria e práxis dos meios de comunicação. Revista Brasileira de Ciência Política. 2011. Disponível em

<www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522011000200003>. Acesso em 15 março 2018.

HUDE, Henri. *A Ética do Decisor*. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p. ISBN: 978-85-224-4762-6.

NOVAES, Allan. O Quinto poder. Diretório Acadêmico. Revista Capricho. 2005. Disponível em <<http://observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/o-quinto-poder/>>. Acesso em 15 março 2018.

OMPV. Observatório da Praia Vermelha - Apresentação. Disponível em <http://ompv.eceme.eb.mil.br/masterpage.php?id=1>>. Acesso em 28 ago 2018.

RODRIGUES, Maria das Graças Villela. colaboração e ampliação José Fernando Chagas Madeira, Luiz Eduardo Possídio Santos, Clayton Amaral Domingues. **Metodologia da Pesquisa**: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações. 2 ed. 2005. Rio de Janeiro: EsAO, 2005

RAINBOLT, George. Pensamento Crítico. Departamento de Filosofia Georgia State University – EUA. Disponível em <www.revistafundamento.ufop.br/Volume1/n1/vol1n1-3.pd/>. Acesso em 15 março 18.

REBELLO, H. **Divide et impera**. Instituto Liberal.org. Maio de 2015. Disponível em <https://www.institutoliberal.org.br/blog/divide-et-impera/>. Acesso em 01 set 2018.

SABBI, Carlos Roberto; CROCOLI, Daniel José. **Ética da Antiga Grécia à Utilidade do Século XXI**. Revista Opinião Filosófica. Jul/Dez. de 2011, n. 02, v.02.

SAPIRO, C. M. Os Valores Culturais Brasileiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. 2005. Disponível em <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p5zwFw2XKQIJ:https://www.ufmg.br/bioetica/trabalhos/OSVALORESCULTURAISSBRASILEIROS-CLARYMSAPIRO.doc+&cd=18&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br&client=safari>>. Acesso em 01 set 2018.

SANTOS, M. O que é a Globalização. 2018. Disponível em <<https://www.significados.com.br/globalizacao/>>. Acesso em 28 de agosto de 18.

SOUZA, L. Força Armadas perdem seus cérebros. Veja. 04 abr 2014. Disponível em <https://veja.abril.com.br/politica/forcas-armadas-perdem-seus-cerebros/>. Acesso em 01 set 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.