

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Assad Afonso Tubagi**

**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO SOBRE O DESENGAJAMENTO MORAL  
PARA MILITARES**

**Resende  
2021**

Assad Afonso Tubagi

**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO SOBRE O DESENGAJAMENTO MORAL  
PARA MILITARES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador(a): 1º Ten Caio Malaquias Silva

Resende  
2021

Assad Afonso Tubagi

**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO SOBRE O DESENGAJAMENTO MORAL  
PARA MILITARES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

Banca examinadora:

---

1º Ten Caio Malaquias Silva  
(Orientador)

---

Nome, Posto/Grad

---

Nome, Posto/Grad

Resende  
2021

Dedico este trabalho ao meu pai, Assad Salmito Tubagi, por tudo que fez por mim e minha irmã. Você será eterno em nossos corações.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me iluminado e capacitado desde o concurso até o final desta formação.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio incondicional e momentos de felicidade proporcionados em cada breve estadia em casa nesses 5 anos de formação.

Agradeço aos meus camaradas de formação, especialmente a companhia Treme Terra 19-21, por toda ajuda diária e momentos de alegria proporcionados ao longo da formação. As amizades forjadas na dor jamais serão esquecidas.

Por fim, agradeço ao Ten Malaquias, orientador deste trabalho, por todos os ensinamentos e tempo dispendido para a conclusão desta pesquisa.

## RESUMO

### A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO SOBRE O DESENGAJAMENTO MORAL PARA MILITARES

AUTOR: Assad Afonso Tubagi  
ORIENTADOR: 1º Ten Caio Malaquias Silva

Este estudo tem por objetivo analisar a importância do conhecimento acerca do desengajamento moral no âmbito militar. Inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico, seguido por um estudo de campo com 85 cadetes da AMAN, a fim de verificar seus conhecimentos sobre o tema e a frequência em que são percebidos. Junto aos militares está a tremenda grande responsabilidade, não só a de defender ao país e sua população perante uma ameaça externa, como também a de zelar pela imagem da instituição Exército Brasileiro. Utilizando-se dos conhecimentos acerca dos mecanismos do desengajamento moral (BANDURA, 1986), é possível que o comandante de pequenas frações consiga evitar a ocorrência do desengajamento moral por parte de seus comandados. Dessa forma, o trabalho teve seu escopo concentrado nas obras do psicólogo Albert Bandura (1986) e em suas teorias acerca do tema proposto. Ao final do estudo, tanto a parte teórica quanto o estudo de caso concluíram que é de extrema importância o conhecimento do tema por parte dos líderes de pequenas frações.

**Palavras-chave:** Desengajamento moral. Liderança. Bandura

## ABSTRACT

### THE IMPORTANCE OF KNOWLEDGE ABOUT MORAL DISENGAGEMENT FOR MILITARY MEMBERS

AUTHOR: Assad Afonso Tubagi  
SUPERVISOR: 1º Ten Caio Malaquias Silva

This study aims to analyze the importance of knowledge about moral disengagement in the military sphere. Initially, a bibliographic study was carried out, followed by a field study with 85 AMAN Cadets, in order to verify their knowledge on the topic and the frequency in which they are perceived. With the military there is a great responsibility, not only to defend the country and its population in the face of an external threat, but also to watch over the image of the Brazilian Army institution. Using knowledge about the mechanisms of moral disengagement (BANDURA, 1986), it is possible that the commander of small fractions can avoid the occurrence of moral disengagement by his commanded. In this way, the work had its scope concentrated in the works of the psychologist Albert Bandura (1986) and in his theories about the proposed theme. At the end of the study, both the theoretical part and the case study concluded that knowledge of the topic by the leaders of small fractions is extremely important.

**Keywords:** Moral disengagement. Leadership. Bandura

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro explicativo sobre as características dos princípios da ética militar.....	18
Figura 2 – A ação dos mecanismos de desengajamento moral nos diferentes pontos do comportamento antissocial .....	20
Figura 3 – Manchete de reportagem do Globo .....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Credibilidade das instituições no Brasil (2017) .....	22
Gráfico 2 – Credibilidade das instituições no Brasil (2014) .....	23
Gráfico 3 – Conhecimento sobre o significado de desengajamento moral.....	29
Gráfico 4 – Importância do assunto para o militar.....	29
Gráfico 5 – Conhecimento sobre possível estratégia para evitar o desengajamento moral.....	30
Gráfico 6 – Princípios da ética militar em falta nos militares que se desengajam.....	30
Gráfico 7 – Frequência de observação de comportamentos desengajados moralmente.....	31
Gráfico 8 – Exemplos que demonstram atitudes de desengajamento moral.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
OM	Organização Militar

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo geral.....	13
1.1.2	Objetivos específicos.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O TEMA .....	14
2.2	DEFINIÇÃO DE MORAL E ÉTICA.....	14
2.2.1	A moral de uma ação para Kant .....	15
2.3	OS VALORES MORAIS E A ÉTICA MILITAR NO EB .....	16
2.4	O DESENGAJAMENTO MORAL E SEUS MECANISMOS.....	19
2.5	POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DO DESENGAJAMENTO MORAL .....	21
2.6	POSSÍVEIS MÉTODOS DE SE EVITAR O DESENGAJAMENTO MORAL.....	23
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	27
3.2	MÉTODOS.....	27
3.3	ETAPAS DA PESQUISA .....	27
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Aprender a analisar o comportamento humano de acordo com a psicologia cognitiva é de extrema importância para pessoas que trabalham liderando outras, como no caso dos militares. Compreender o porquê de seu subordinado estar se comportando de certo modo, quais consequências um comportamento inadequado pode acarretar para o bom cumprimento da missão e como preveni-los faz-se necessário para um bom líder.

De acordo com Kant (1785), o valor moral de uma ação está na motivação - praticar o certo pois é o certo a se fazer - e não em motivos externos.

Bandura (1977) propôs o conceito de desengajamento moral, o qual explica que uma pessoa pode cometer atos antissociais sem se sentir culpada. Dessa maneira, através de mecanismos que veremos mais à frente nesta pesquisa, o indivíduo poderá cometer uma ação imoral através da autossabotagem e acreditando estar em concordância com o conceito de Kant, ao achar que está realizando uma ação por ser o certo a se fazer.

As consequências de ações imorais praticadas por militares podem ser diversas, desde abandonar o posto no serviço, até mesmo executar friamente um inimigo que não apresente ameaça. Assim, conseguir evitar que aconteça atos de imoralidade por parte da tropa é fundamental para o bom cumprimento da missão e consequentemente para a perpetuação da credibilidade da instituição Exército Brasileiro (EB).

Conhecer os mecanismos do desengajamento moral, fará com que os líderes de pequenas frações comandem mitigando os riscos de sua tropa se desengajar. Um exemplo prático seria saber que ao delegar um responsável para uma missão, deve-se evitar colocar a responsabilidade da missão para vários militares (difusão da responsabilidade), pois de acordo com Bandura (1996), quando todo mundo é responsável, ninguém se sente realmente responsável.

Dessa forma, a presente pesquisa tem por finalidade demonstrar a importância do conhecimento acerca do assunto, para assim, o militar conseguir evitar o seu desengajamento moral e de seus comandados, e bem cumprir as missões sempre preservando os preceitos morais, as leis, regulamentos e os direitos humanos.

O presente trabalho está dividido em capítulos, de forma a buscar o conhecimento sobre o assunto do macro para o micro. Baseado em ideias sobre a moralidade em Kant, é apresentado o conceito de moral e a distinção de ética. Após isso, é explicado os valores cultuados pelos militares do EB, seguido do tema principal com a teoria do trabalho de Albert Bandura (1986).

Por fim, é realizado uma análise dos dados do questionário proposto através da explicação teórica estudada no capítulo anterior.

Através das instruções, o EB busca inculcar em seus militares valores éticos e morais alinhados ao pensamento da Força. Entretanto, podemos observar eventos em que alguns de seus integrantes cometem atos imorais. Dessa maneira, como o conhecimento acerca do tema pode ser fundamental para os líderes de pequenas frações mitigarem tais atos? O conhecimento sobre o desengajamento moral é importante para o líder militar? Os militares em formação possuem tal conhecimento?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Expor o conceito de desengajamento moral no âmbito da psicologia e inculcar nos líderes militares a importância de seu conhecimento para sua liderança nas pequenas frações.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a. Conhecer a fundamentação teórica sobre desengajamento moral;
- b. Identificar os mecanismos do desengajamento moral;
- c. Identificar possíveis consequências do desengajamento moral;
- d. Compreender possíveis métodos de evitar o desengajamento moral; e
- e. Realizar uma análise estatística e discussão, através de questionário, da importância do tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O TEMA

O tema desengajamento moral tem ganhado espaço nos últimos anos como objeto de estudo da psicologia. Dessa forma, diversas pesquisas encabeçadas pelo psicólogo Bandura (1969) têm sido realizadas em relação a temas diversos. No Brasil, os trabalhos sobre o tema são bastante escassos e destaca-se uma pesquisa empírica em psicologia do trânsito (IGLESIAS, 2002). De acordo com Iglesias (2008):

O campo de investigação desse tema é potencialmente enorme, uma vez que o desengajamento moral pode ocorrer em qualquer sistema social, com qualquer indivíduo comum e nos atos mais corriqueiros, não se tratando de um processo psicológico para justificar apenas os atos mais gravemente condenáveis. (IGLESIAS, 2008).

Na perspectiva Banduriana, o desengajamento moral reside em uma explicação da agência moral, ou seja, rompe com a discussão sobre cognições no campo da moral, e explora o tema na perspectiva de integrar pensamento e ação, conforme assumido pela teoria social cognitiva (BANDURA, 1999).

Dittmann (2002) revela que, em pesquisa feita pela Review of General Psychology, Bandura foi o quarto colocado em popularidade, atrás somente de Skinner, Piaget e Freud. De acordo com Azzi (2011), as ideias teóricas de Bandura (1999) são hoje conhecidas como teoria social cognitiva, e, na composição desse arcabouço teórico, várias teorias secundárias sobre diferentes estruturas ajudam na compreensão do pensamento e das ações humanas, entre elas a agência moral e o desengajamento moral dela integrante.

### 2.2 DEFINIÇÃO DE MORAL E ÉTICA

Constantemente os conceitos de moral e ética são usados como sinônimos, entretanto possuem diferenças em suas definições. De acordo com Vasquez (2002):

Ambas as palavras mantêm assim uma relação que não tinham propriamente em suas origens etimológicas. Certamente, moral vem do latim *mos* ou *mores*, "costume" ou "costumes", no sentido de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. A moral se refere, assim, ao comportamento adquirido ou modo de ser conquistado pelo homem. Ética vem do grego *ethos*, que significa analogamente "modo de ser" ou "caráter" enquanto forma de vida também adquirida ou conquistada pelo homem. Assim, portanto, originariamente, *ethos* e *mos*, "caráter" e "costume", assentam-se num modo de comportamento que não corresponde a uma disposição natural, mas que é adquirido ou conquistado por hábito. É precisamente esse caráter não natural da

maneira de ser do homem que, na Antiguidade, lhe confere sua dimensão moral. (VASQUEZ, 2002, p.24).

De acordo com o professor de filosofia Francisco Porfírio (BRASIL ESCOLA, 2020), a moral é caracterizada então como costumes e hábitos a qual uma sociedade segue como padrão para viver. Dessa maneira, a moral pode mudar de acordo com a cultura local e dependendo do espaço de tempo analisado. Considera-se então que moral é algo mutável, pois os hábitos sociais mudam constantemente. Sociedades utilizam da moral para indicar se algo é certo ou errado, como uma espécie de norma de conduta social.

Sobre a moral, de acordo com Santana (2007), pode se dizer que é um conjunto de normas de conduta assumidas livre e conscientemente pelos indivíduos, é basicamente quando o indivíduo transforma a ética numa estrutura de normas que passam a ser aplicadas e usadas por todo cidadão sem que exista regulamento escrito para isso, possui como finalidade a organização das relações interpessoais segundo os valores do bem e do mal. A moral, portanto, inicia onde nenhuma condenação externa se impõe.

Ética é o que diz respeito à ação quando ela é refletida acerca do comportamento moral dos homens (BRASIL ESCOLA, 2020). Para o professor Porfírio (BRASIL ESCOLA, 2020), a ética preocupa-se com o certo e com o errado, mas não é um conjunto simples de normas de conduta como a moral. Ela promove um estilo de ação que procura refletir sobre o melhor modo de agir que não abale a vida em sociedade e não desrespeite a individualidade dos outros. É a ética que vai garantir às ações das pessoas a correção moral. Muitas vezes, uma ação moralmente ética pode não se enquadrar na moral de uma determinada sociedade.

Levando em consideração os aspectos mencionados, percebemos que a moral trabalha com o processo coletivo, enquanto a ética está mais ligada à questão individual.

### 2.2.1 A moral de uma ação para Kant

Para Kant (FMC, 2004), o fundamento da moral de uma ação não consiste em suas consequências, mas na intenção com a qual tal ação é realizada. Sendo assim, o que importa é o motivo, que deve ser de determinada natureza e, por isso, fazer a coisa certa deve ser feito porque é certo, e não por qualquer outro motivo, conseqüentemente, é necessário levar em conta a intenção prescindindo do fim visado, ou seja, unicamente como intenção de fazer o que se deve fazer. O filósofo escreve que “uma boa ação não é devido ao que ela resulta ou por aquilo que ela realiza”. Para que uma ação seja moralmente boa, “não basta que ela se ajuste à lei moral – ela deve ser praticada em prol da lei moral” (SANDEL apud AMAN 2018). O valor

moral de uma ação é motivado pelo dever, ou seja, é realizar e/ou executar alguma coisa pelo motivo certo com a habilidade de deliberar e dar razões para uma ação.

No livro *Compreender Kant*, de Georges Pascal, pode-se encontrar um princípio: o valor moral reside na intenção. E um segundo princípio que é o seguinte:

Uma ação cumprida por dever tira seu valor moral não do fim que por ela deve ser alcançado, mas da máxima que a determina. Este valor não depende, portanto, da realidade do objeto da ação, mas unicamente do princípio do querer, segundo o qual a ação é produzida, sem tomar em conta nenhum dos objetos da faculdade apetitiva (de desejar). (PASCAL, 2011, p.60).

### 2.3 OS VALORES MORAIS E A ÉTICA MILITAR NO EB

Faz parte das missões do Exército Brasileiro: contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão (EB, 2020).

Através de seus militares instrutores, possuem a capacidade de desenvolver em seus soldados valores morais e preceitos éticos – através da área afetiva de aprendizagem - que os guiam a possuir o comportamento desejado. De acordo com a portaria n. 001 do COTER (Centro de Operações Terrestres) de 17 de março de 2004, o caderno de instrução CI 20-10/4 em seu capítulo 3, artigo II afirma:

O comportamento do militar pode ser dividido em três áreas, com os respectivos níveis de aprendizagem: cognitiva, afetiva e psicomotora. A área cognitiva abrange as habilidades mentais (conhecimentos) e a área psicomotora compreende as habilidades motoras (destrezas e habilidades), ambas têm como objetivo principal o desempenho individual. A área afetiva trata de atitudes, valores e ideias, diz respeito às ligações, os interesses de cada militar para com chefes, companheiros, para com a Nação, o Exército, com as tradições nacionais e militares. A área afetiva busca a formação do caráter militar. (BRASIL, 2004).

Mesmo em situações em que fazer a coisa errada traz benefícios e fazer a coisa certa segue um caminho mais difícil, muitos militares empregam seu enquadramento moral e optam por comportamentos éticos. Tais preceitos incutidos criam valores pessoais nos soldados, quede acordo com Bandura (1969), atuam como uma autorregulação – mecanismo interno consciente e voluntário de controle, que governa o comportamento pessoal tendo como referência metas e padrões pessoais de conduta - gerando uma elevada autoestima e satisfação em fazer o correto. Do oposto, ao violarem seus padrões, sentem-se culpados.

A profissão militar caracteriza-se por exigir do indivíduo inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida em benefício da Pátria. Esta peculiaridade dos militares os conduz a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis. Valores, deveres e ética militar são conceitos indissociáveis, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais. Tal sacrifício em prol da Pátria, pode ser facilmente visualizado no juramento à bandeira realizado no final da formação dos recrutas, através do Decreto nº 2.243, de 03 de junho de 1997 - Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (BRASIL, 1997).

Art. 174, V do decreto n. 2.243 de 1997 - o compromisso é realizado pelas recrutas, perante a Bandeira Nacional desfraldada, com o braço direito estendido horizontalmente à frente do corpo, mão aberta, dedos unidos, palma para baixo, repetindo, em voz alta e pausada, as seguintes palavras: "INCORPORANDO-ME À MARINHA DO BRASIL (OU AO EXÉRCITO BRASILEIRO OU AERONÁUTICA BRASILEIRA) - PROMETO CUMPRIR RIGOROSAMENTE - AS ORDENS DAS AUTORIDADES - A QUE ESTIVER SUBORDINADO - RESPEITAR OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS - TRATAR COM AFEIÇÃO OS IRMÃOS DE ARMAS - E COM BONDADE OS SUBORDINADOS - E DEDICAR-ME INTEIRAMENTE AO SERVIÇO DA PÁTRIA - CUJA HONRA - INTEGRIDADE - E INSTITUIÇÕES - DEFENDEREI - COM O SACRIFÍCIO DA PRÓPRIA VIDA". (BRASIL, 1997).

No Exército Brasileiro, o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10) - Portaria nº 156, de 23 de abril de 2002, possui como finalidade, ressaltar de forma abrangente e simples, as principais "ideias-força" referentes aos valores, deveres e ética militares, visando a contribuir para o continuado aprimoramento das virtudes militares. Tal documento é indicado para ser utilizado como subsídio para os comandantes de Organização Militar (OM), em suas alocações nas solenidades e formaturas diárias, e em outras instruções voltadas para a área afetiva.

De acordo com o artigo 28 da Lei nº 6.880 de 09 de dezembro de 1980, a ética militar tem por definição ser o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe. Ela impõe, a cada militar, conduta moral irrepreensível (BRASIL, 1980).

Figura 1 - Quadro explicativo sobre as características dos princípios da ética militar



Fonte: Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10) - Portaria nº 156 (2002)

O Vade-Mécum (2002) explica cada princípio (Figura 1) da seguinte maneira:

- a. Sentimento do Dever – refere-se ao exercício, com autoridade e eficiência, das funções que lhe couberem em decorrência do cargo, ao cumprimento das leis, regulamentos e ordens e à dedicação integral ao serviço.
- b. Honra Pessoal – refere-se à conduta como pessoa, à sua boa reputação e ao respeito de que é merecedor no seio da comunidade. É o sentimento de dignidade própria, como o apreço e o respeito que o militar se torna merecedor perante seus superiores, pares e subordinados.
- c. Pundonor Militar – refere-se ao indivíduo como militar e está intimamente relacionado à honra pessoal. É o esforço do militar para pautar sua conduta como a de um profissional correto, em serviço ou fora dele. O militar deve manter alto padrão de comportamento ético, que se refletirá no seu desempenho perante a Instituição a que serve e no grau de respeito que lhe é devido.
- d. Decoro da Classe – refere-se aos valores moral e social da Instituição (Exército Brasileiro) e à sua imagem ante a sociedade. Representa o conceito social dos militares. (BRASIL, 2002).

James H. Toner (2003), professor de ética no Air War College (Alabama/EUA), afirma que ser militar já pressupõe a observância do agir ético:

[...] a ética militar trata de nós aprendermos o que é bom e verdadeiro e, em seguida, termos a coragem de fazer e ser aquilo que devemos fazer e aquilo que devemos ser, porque a ética militar não trata dos êxitos ou fracassos dele ou dela, não trata de suas virtudes ou vícios: a ética militar trata de nossa herança e história militar e trata de nossa responsabilidade de sermos homens e mulheres de caráter. (TONER, 2003, p.1)

Dessa maneira, nós militares devemos seguir os preceitos da ética militar, que de acordo com o Vade-Mécum (2002), são:

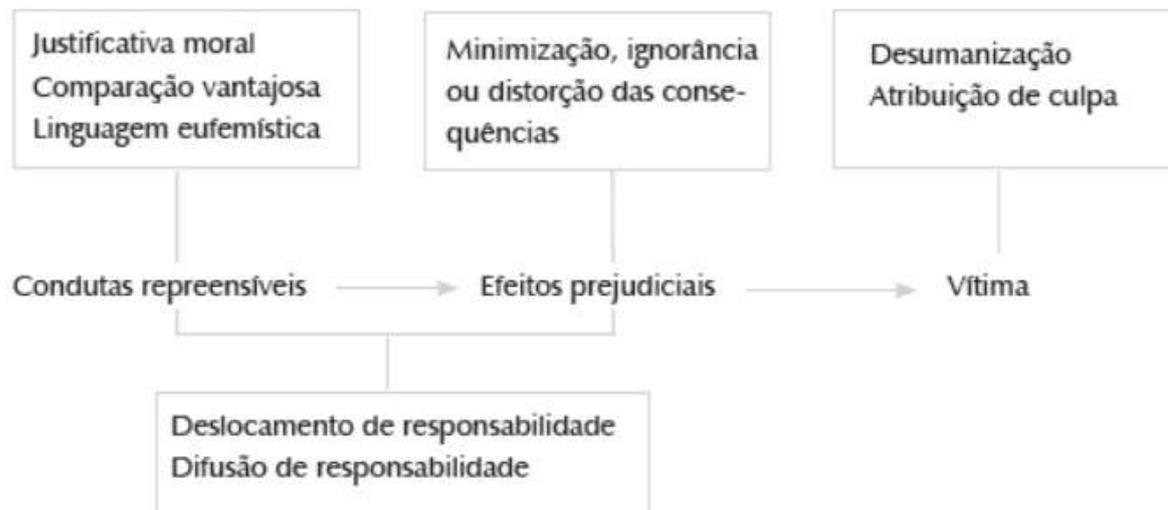
- I. Cultuar a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade como fundamentos de dignidade pessoal.
- II. Exercer, com autoridade e eficiência, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo.
- III. Respeitar a dignidade da pessoa humana.
- IV. Cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades a que estiver subordinado.
- V. Ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados.
- VI. Zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum.
- VII. Dedicar-se integralmente ao cumprimento do dever.
- VIII. Praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação.
- IX. Ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada.
- X. Abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza.
- XI. Cumprir seus deveres de cidadão.
- XII. Proceder de maneira ilibada em todas as situações.
- XIII. Observar as normas da boa educação.
- XIV. Garantir assistência moral e material aos seus dependentes legais.
- XV. Conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar.
- XVI. Abster-se de fazer uso do grau hierárquico para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros.
- XVII. Abster-se do uso das designações hierárquicas em atividades que venham a comprometer o bom nome das Forças Armadas; e
- XVIII. Zelar pela observância dos preceitos da ética militar. (BRASIL, 2002).

## 2.4 O DESENGAJAMENTO MORAL E SEUS MECANISMOS

“O desengajamento moral é um processo psicossocial que desativa o padrão moral interno de condutas desumanas, silenciando a autocondenação” (BANDURA, 2002, apud ALBERTONI, 2018). De acordo com Bandura (2002, 2007), conforme citado por Albertoni (2018):

O desengajamento moral recorre a mecanismos que atuam em três elementos da dinâmica imoral, ou seja, o comportamento imoral, os efeitos causados e as vítimas envolvidas. Trata-se de um fenômeno que faz uso de oito mecanismos que se agrupam em quatro conjuntos e podem operar simultaneamente ou em forma isolada segundo as características das situações. São eles: Justificação moral, Linguagem Eufemística, Comparação Vantajosa, Difusão da Responsabilidade, Deslocamento da Responsabilidade, Distorção das Consequências, Desumanização e Atribuição de Culpa. O uso de tais mecanismos faz com que condutas humanas com níveis de gravidade inimagináveis sejam praticadas sem culpa, podendo gerar até mesmo um senso de dignidade nos perpetradores. (BANDURA, 2002, apud ALBERTONI, 2018).

Figura 2 – A ação dos mecanismos de desengajamento moral nos diferentes pontos do comportamento antissocial.



Fonte: Adaptado de Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory (p.376) de A. Bandura (1986)

Na figura 2, acima, verificamos os grupamentos que esses mecanismos possuem em razão de sua incidência na conduta desengajada, nos efeitos que produzem ou na suposta condição de vítima.

Bandura (1986) ainda destaca que os mecanismos se distribuem em quatro lócus: do comportamento (justificativa moral, comparação vantajosa e linguagem eufemística), de agência (deslocamento e difusão de responsabilidade), de resultado das ações (distorção das consequências) e de receptor das ações (desumanização e atribuição de culpa).

Os oito processos postulados por Bandura (1986), podem ser encontrados em seus artigos sobre o tema. Entretanto, utilizaremos o já traduzido capítulo de Iglesias (2008) para descrever tais mecanismos.

**Justificativa moral.** Opera quando o que é culpável pode se tornar uma conduta pessoal e socialmente aceitável, por meio de uma reconstrução cognitiva que representa a conduta antissocial como a serviço de propostas morais ou sociais valorizadas (IGLESIAS, 2008).

**Linguagem eufemística.** Como na figura de linguagem chamada eufemismo, esse mecanismo opera quando há um mascaramento de atividades repreensivas na forma como são nomeadas, para diminuir a gravidade da ação ou conferir-lhe um status mais respeitável (IGLESIAS, 2008).

**Comparação vantajosa.** Opera quando condutas prejudiciais parecem ter uma pequena consequência se comparadas com atividades mais repreensíveis do que elas. Quanto maior o

contraste entre essas atividades, mais a conduta parecerá insignificante ou até benevolente (IGLESIAS, 2008).

Difusão da responsabilidade. Recorre-se à ideia de que outras pessoas estão agindo na mesma intenção. Quando todo mundo é responsável, ninguém se sente realmente responsável (IGLESIAS, 2008).

Deslocamento da responsabilidade. Usada quando as pessoas veem suas ações como se estivessem emergindo de pressões sociais ou de imposições dos outros, muito mais do que algo pelo que são pessoalmente responsáveis (IGLESIAS, 2008).

Distorção das consequências. Este mecanismo opera quando as pessoas acreditam fazer o mal pelo bem maior, ou que os fins justificam os meios, minimizando o mal que causam, evitando encará-lo ou negligenciando seus efeitos nocivos (IGLESIAS, 2008).

Desumanização. Este mecanismo é utilizado quando se retira das pessoas suas qualidades humanas ou atribui-se a elas qualidades bestiais (IGLESIAS, 2008).

Atribuição de culpa. Opera quando as pessoas veem a si mesmas como vítimas sem culpa, pressionadas a agir de forma prejudicial por uma provocação forçada, ou então a ver suas vítimas como culpadas e merecedoras de seu prejuízo (IGLESIAS, 2008).

## 2.5 POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DO DESENGAJAMENTO MORAL

O militar que comete um ato imoral não estará “sujando” apenas seu nome, mas principalmente, o da instituição a qual pertence. Tal fato pode ser percebido nos canais de mídia, os quais quando um militar comete um crime, não estampa seu nome na capa, mas sim seu posto e a instituição a qual pertence. Temos como exemplo recente uma ação do Exército ocorrida em 2019, na qual um homem morreu, e o maior foco da mídia foi em dizer que era uma ação do exército.

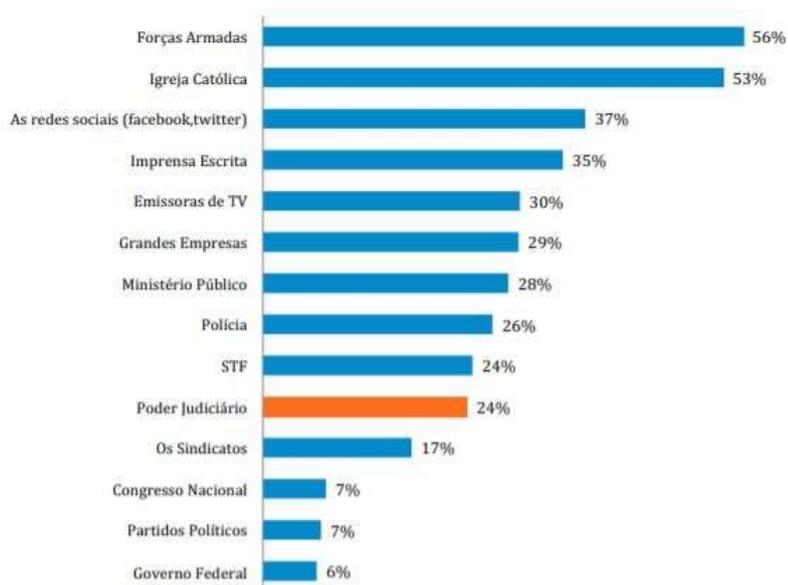
Figura 3 – Manchete de reportagem do Globo



Fonte: Jornal o Globo (2019)<sup>1</sup>

Uma pesquisa realizada no primeiro semestre de 2017 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) identificou as Forças Armadas como a instituição de maior credibilidade do País:

Gráfico 1 – Credibilidade das instituições no Brasil em 2017



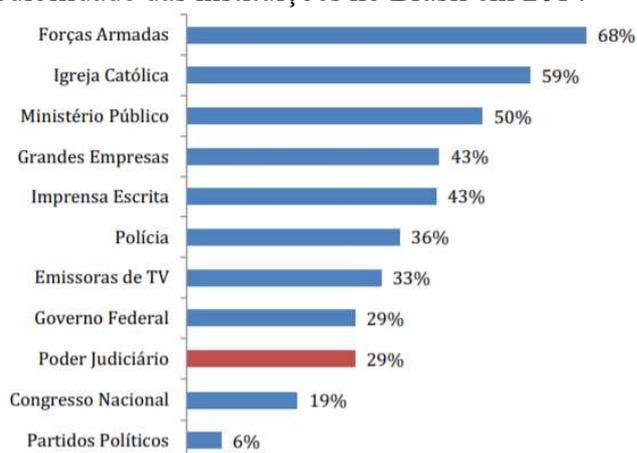
Fonte: Relatório da FGV ICJBrasil – 1º semestre de 2017

Entretanto, mesmo sendo considerada a instituição brasileira com maior credibilidade no espaço de tempo da realização da pesquisa, a confiança da população nas Forças Armadas - na mesma pesquisa ocorrida em 2014 - era de 68%.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/tj/rio-de-janeiro/noticia/2019/04/07/homem-morre-apos-carro-ser-atingido-em-acao-do-exercito-na-zona-oeste-do-rio.ghtml>. Acesso em 31 mar. 2021.

Assim, apresenta-se uma queda de 12 pontos percentuais em menos de 3 anos. Corroborando ao Exército Brasileiro a importância de manter seus integrantes moralmente íntegros, para assim evitar escândalos de desvio moral praticado pelos mesmos, ocasionando em perda de credibilidade perante a sociedade.

Gráfico 2 – Credibilidade das instituições no Brasil em 2014



Fonte: Relatório da FGV ICJBrasil – 2º e 3º trimestre de 2014

Dessa maneira, é importante obter artifícios para a manutenção da credibilidade da instituição perante a sociedade, e o controle do desengajamento moral é possivelmente um deles.

## 2.6 POSSÍVEIS MÉTODOS DE SE EVITAR O DESENGAJAMENTO MORAL

A implementação dos valores morais e éticos através de instruções no período de formação inicial do militar é possivelmente uma das melhores formas de se evitar o desengajamento moral futuro. Para José Roberto Marques, *coaching* e fundador do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC):

Promover uma cultura organizacional pautada nos princípios defendidos pela instituição é a maneira mais efetiva de estabelecer um padrão de comportamento ideal, que deve ser adotado por todos que fazem parte da organização. É indispensável que o colaborador tenha ciência dos valores e princípios da empresa, desde o momento de sua aprovação no processo seletivo. (JOSÉ ROBERTO, 2020)

Em sua maioria, são incorporados às fileiras do Exército, homens que possuem seus valores morais e éticos deteriorados ou que não lhes foi passado corretamente na adolescência,

advindos da classe baixa da sociedade, apresentam falta de conhecimento de como se portar para melhor convivência em sociedade.

Para o coordenador da Seção de Serviço Militar do Ministério da Defesa (MD), Coronel André Buarque, o serviço militar vai além da atividade bélica. "O serviço militar é muito importante, principalmente, sobre dois aspectos: o primeiro é o cumprimento do dever constitucional e o outro é o exercício ativo da cidadania, do serviço à Pátria, pois há inúmeras ações complementares que vão além da atividade bélica. Esses jovens vão a lugares onde a presença do Estado é representada pela presença das Forças Armadas."

Destarte, com a incorporação desses indivíduos, os valores militares que são basilares em nossas Forças Armadas são ameaçados, principalmente quando oficiais são formados com valores deteriorados, visto que esses possuirão a capacidade de influenciar dezenas de jovens que serão seus subordinados, o que causa preocupação.

De acordo com Warren Bennis (2003), em seu livro "*On becoming a leader*", um cientista americano apontou como uma das principais ameaças para a sociedade americana, a qualidade da liderança das instituições que pudessem levar à destruição da sociedade, como é o caso das Forças Armadas. Sendo assim, vemos a importância que é de se possuir comandantes moralmente íntegros, honestos e com valores morais enraizados.

Para o Coronel Hecksher (2017):

No caminho da depreciação dos valores militares, vê-se, como consequência, a progressiva destruição das tradições castrenses, pois cidadãos que têm valores diferentes não podem ter as mesmas tradições. Estas são elos da corrente de coesão que une o passado ao presente e que permitem o entendimento entre as antigas e as novas gerações de profissionais militares. Além disso, são os estabelecimentos de laços de liderança entre os diversos níveis de hierarquia. Sem sólidas tradições, prejudica-se o bom funcionamento da Instituição. (CEL HECKSHER, 2017).

Em segunda análise, a partir do momento que conhecemos os mecanismos do desengajamento moral, podemos utilizar estratégias para evitá-los e mantermo-nos moralmente íntegros. Conforme o artigo de Barnes e Leavitt (2010), algumas dessas estratégias são: monitoração do desdém, aumento da responsabilidade, criação de um centro de controle interno, focar nos benefícios e malefícios da ação que executa e o uso da linguagem adequada (não eufemística).

Retratamos abaixo o que dizem os PhD's Barnes e Leavitt (2010) em seu artigo, aliado às pesquisas realizadas por Detert, Trevino e Sweitzer (2008), sobre as cinco estratégias para se evitar o desengajamento moral.

Monitorando o desdém. Os pesquisadores Detert, Trevino e Sweitzer (2008) descobriram que os indivíduos que exibem um elevado grau de desdém em sua personalidade - baixa consideração pela natureza humana - têm maior probabilidade de se desengajarem moralmente. Para Barnes e Leavitt (2010), a falta do moral de uma tropa pode ser o indicativo preliminar para uma atitude antiética, dessa forma os líderes devem estar atentos.

Líderes, especialmente os que se encontram no teatro de operações, devem monitorar o moral de seus soldados (o moral é um indicador para a inclinação a desvios de conduta). Embora as frustrações, a fadiga e a exaustão emocional sejam consequências de desdobramentos longos e repetitivos, uma contínua e crescente atitude de desdém é um sinal de alerta, indicando que um soldado talvez necessite de maior orientação ou supervisão em situações eticamente desafiadoras. (BARNES E LEAVITT, 2010).

Aumentando a responsabilidade. Para Barnes e Leavitt (2010), outra forma de reduzir o desengajamento moral é aumentar o senso de responsabilidade, seja formalmente (dentro dos sistemas) seja informalmente (por meio de alertas transmitidos pelos líderes e outros integrantes da unidade).

Da mesma forma que a dispersão de responsabilidades pode levar ao desengajamento moral, responsabilizar indivíduos diretamente por suas ações, reduz a probabilidade de comportamento antiético. Essa é a razão pela qual comerciantes varejistas instalam espelhos perto de itens caros: a maioria das pessoas é incapaz de roubar enquanto literalmente olha a si próprio nos olhos. (BARNES E LEAVITT, 2010).

Criando um centro de controle interno. Detert, Trevino e Sweitzer descobriram que um centro de controle externo - uma crença dominante de que os eventos da vida de uma pessoa são o resultado de processos aleatórios, e não de suas próprias ações - pode prever o aumento de desvios de conduta. Assim, Barnes e Leavitt (2010) enfatizam:

Indivíduos que não acreditam que controlam resultados significativos para os demais estão menos sujeitos a manter seu comportamento em conformidade com seus próprios padrões morais. Operações com longos períodos de silêncio seguidos por ataques-surpresa, objetivos em constante mutação e desdobramentos repetitivos, podem levar os soldados a adotarem um centro de controle menos interno - e mais baseado no acaso. (BARNES E LEAVITT, 2010).

Concentrar-se nos benefícios e nos prejuízos das ações presentes. Reavaliar a ação como estando a serviço de um princípio mais elevado é uma das formas de se desengajar moralmente. Em planejamentos e análises de processos decisórios, militares costumam se manter moralmente íntegros, principalmente quando têm a visão global das decisões que estão tomando. Para Barnes e Leavitt (2010), ao serem compelidos a ver os danos causados por suas

ações, por mais repulsivos e dolorosos que sejam, os militares serão menos propensos a desengajar-se moralmente.

Não devemos comparar os danos de nossa linha de ação a danos prototípicos extremos, como os de campos de concentração nazistas, por exemplo. Devemos avaliar os danos de nossa ação em comparação aos seus benefícios e aos danos e benefícios de linhas de ação alternativas. Isso não significa que soldados nunca devam fazer coisas que causem danos, mas que devem avaliar tais comportamentos por meio de seus marcos morais, ao invés de se desengajarem moralmente. (BARNES E LEAVITT, 2010).

O poder da linguagem. O bom líder militar deve saber como transmitir suas ordens aos seus subordinados, deve-se atentar para o uso de palavras que inferiorizem e desumanizem seus prisioneiros, inimigos e adversários, para assim, não permitir espaço para se desengajar moralmente. Barnes e Leavitt (2010) assim explicam:

Talvez seja melhor que líderes do Exército usem uma linguagem menos eufemística. Ao evitar o uso dessa linguagem, que poderia ofuscar a natureza de certas ações, os militares descobrirão que fica mais difícil desengajar-se moralmente. Da mesma forma, deve-se evitar o uso de linguagem que desumanize pessoas do outro lado do conflito. Ao aceitar que as populações envolvidas em nossos conflitos atuais são pessoas com motivações complexas (e não simplesmente monstros terríveis, que merecem retaliação), ficaremos menos propensos a nos desengajarmos moralmente. (BARNES E LEAVITT, 2010).

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza por possuir tipologia bibliográfica exploratória. O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. (LEONEL; MOTTA, 2007, p. 100). Segundo Köche (2000, p. 126), “o objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer”

Quanto a abordagem, a pesquisa é do tipo quantitativa. Utilizando-se do questionário como instrumento de coleta de dados, obtendo-se respostas passíveis de quantificação e técnicas estatísticas como o percentual.

#### 3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

O procedimento metodológico utilizado na pesquisa foi o indutivo. É importante ressaltar que a indução, antes de tudo, é uma forma de raciocínio ou de argumentação; portanto, forma de reflexão e não de simples pensamento. Conforme Oliveira (2000, p. 60), “Apesar das grandes discussões levantadas no século XIX sobre o assunto, a indução é o método científico por excelência e, por isso mesmo, é o método fundamental das ciências naturais e sociais”. Isso ocorre porque na indução há uma ampliação do alcance do conhecimento, com a ideia de verdade provável — já que a observação da realidade é apenas parcial. No método indutivo, há um sacrifício da precisão do conhecimento, em benefício da ampliação dos conteúdos das premissas que o geraram (MARCONI; LAKATOS, 1991).

#### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Através da revisão de literatura foi realizado o estudo preliminar sobre os principais conceitos abordados com um objetivo de realizar um aprofundamento básico necessário para o desenvolvimento da pesquisa através de artigos, livros, apostilas e teses de mestrado e doutorado.

Partimos da hipótese de que o conhecimento acerca do problema proposto é fundamental e necessário para os militares que estão em formação e que serão no futuro os líderes de pequenas frações.

Foi colhido embasamentos teóricos em autores de prestígio para dar credibilidade e maiores dados à pesquisa. As abordagens explicativas sobre os fundamentos do desengajamento moral serão baseadas nas diversas obras de psicólogos cognitivos, em especial do psicólogo Albert Bandura (1986).

Utilizamos o instrumento de pesquisa por fichamento – modo de se armazenar informações necessárias ao empreendimento de um trabalho acadêmico – em seguida foi feita a análise desses dados para desenvolver o conhecimento que se espera adquirir após a conclusão deste trabalho.

Após nos embasarmos teoricamente, coletamos dados através de um questionário quantitativo, aplicado a 85 cadetes da AMAN, com o objetivo de adquirir informações estatísticas fidedignas, daqueles que estão em formação e que serão os líderes de frações no futuro. Assim, recebemos opiniões autênticas acerca do tema proposto, concedendo consequentemente maior credibilidade ao trabalho.

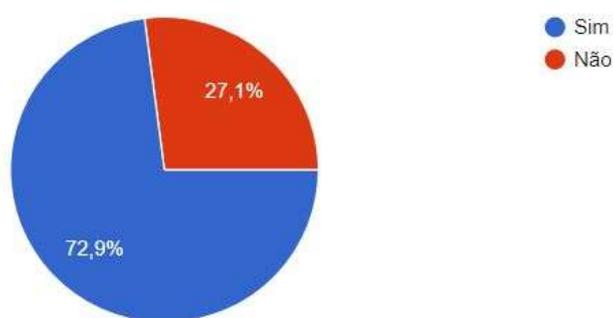
## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo realizamos a análise dos resultados dos gráficos conquistados através do questionário realizado com 85 cadetes da AMAN, e em alguns casos é feita uma conexão com autores do estudo do referencial teórico.

Gráfico 3 – Conhecimento sobre o significado de desengajamento moral

Você sabia o que significa desengajamento moral?

85 respostas



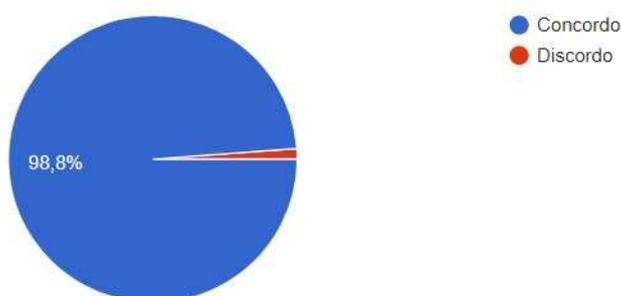
Fonte: do autor (2021)

A respeito dos entrevistados conhecerem o significado de desengajamento moral, ficou evidenciado pelo Gráfico 3 acima que a maioria (72,9%) detém tal conhecimento.

Gráfico 4 – Importância do assunto para o militar

É importante para o militar deter o conhecimento sobre esse assunto.

85 respostas



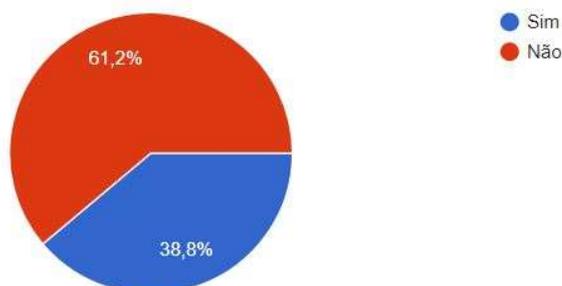
Fonte: do autor (2021)

Sobre a opinião dos entrevistados acerca da importância de se conhecer o assunto, foi observado, conforme Gráfico 4, que sua ampla maioria (98,8%) acredita ser importante.

### Gráfico 5 - Conhecimento sobre possível estratégia para evitar o desengajamento moral

Você conhece alguma possível estratégia para evitar o desengajamento moral?

85 respostas



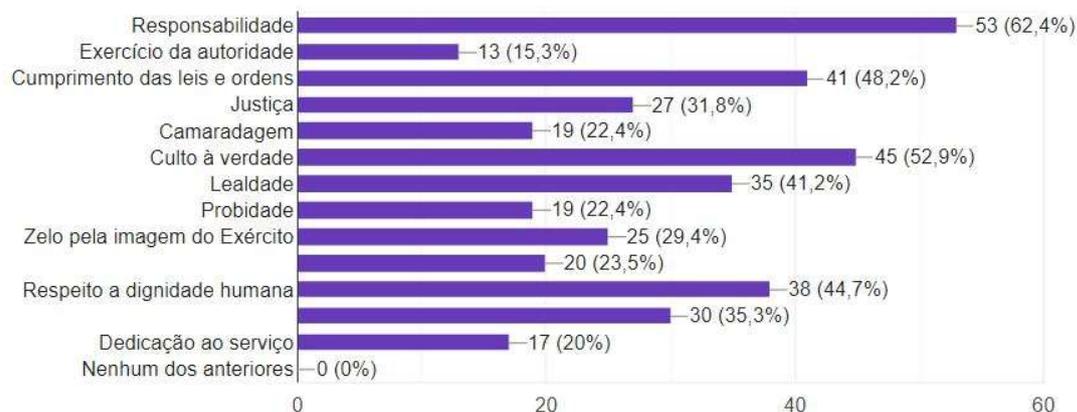
Fonte: do autor (2021)

Quando questionados se conheciam alguma possível estratégia de se evitar o desengajamento moral, a maior parte dos entrevistados (61,2%) responderam não conhecer, conforme Gráfico 5.

### Gráfico 6 – Princípios da ética militar que faltam nos militares que se desengajam moralmente

Quais dos seguintes princípios da ética militar você mais observa a falta em militares que se desengajam moralmente? (pode marcar mais de uma)

85 respostas



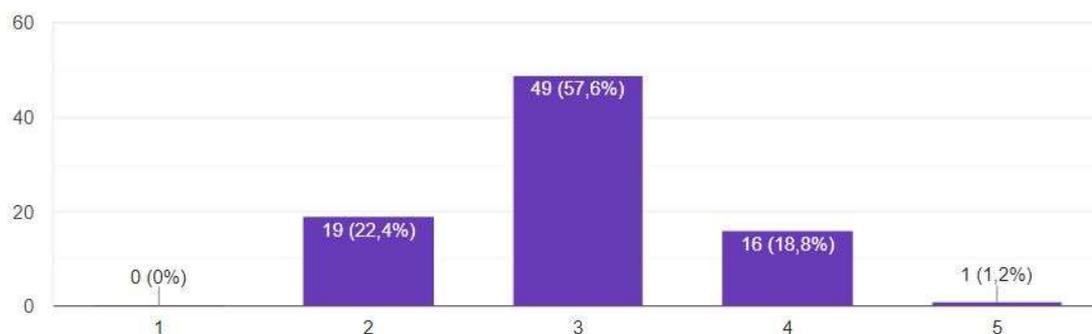
Fonte: do autor (2021)

Sobre quais são os principais princípios da ética militar que mais faltam nos militares que se desengajam moralmente, conforme Gráfico 6, os entrevistados acreditam ser: Responsabilidade (62,4%), Culto à verdade (52,9%), Cumprimento das leis e ordens (48,2%).

### Gráfico 7 – Frequência de observação de comportamentos desengajados moralmente

Com qual frequência você observa tais comportamentos desengajados? (Sendo 1 raramente e 5 constantemente)

85 respostas



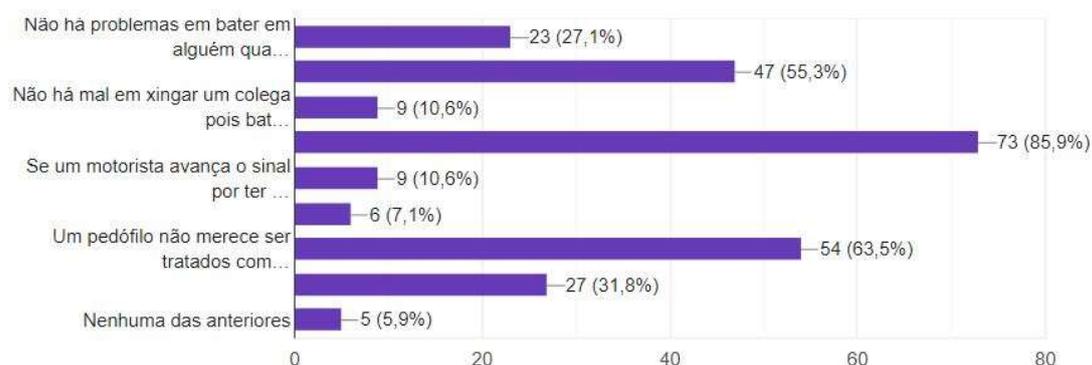
Fonte: do autor (2021)

Quando questionados sobre a frequência com que observam outras pessoas se desengajando moralmente, sendo 1 raramente e 5 constantemente, a maioria dos entrevistados (57,6%) responderam 3, considerado para a pesquisa como “algumas vezes”, conforme Gráfico 7.

### Gráfico 8 – Exemplos que demonstram atitudes de desengajamento moral

Com qual das frases a seguir você concorda e/ou já observou em alguém (pode marcar mais de uma)

85 respostas



Fonte: do autor (2021)

O Gráfico 8 relata oito frases que exemplificam atitudes de cada um dos oito mecanismos do desengajamento moral. Fica evidente assim, a observância da maioria dos entrevistados (85,9%) acerca do mecanismo do desengajamento moral “difusão de

responsabilidade” exemplificado pela frase: “No meio militar, se a maioria está errada e a minoria certa, a minoria está errada”. De acordo com Iglesias (2008):

O controle moral pode ser enfraquecido recorrendo à ideia de que outras pessoas estão agindo na mesma intenção. Quando todo mundo é responsável, ninguém se sente realmente responsável. Se subdividida, a ação perde seu caráter nocivo, que só é mais claro em sua totalidade, e assim, as pessoas podem se comportar de maneira muito mais cruel do que quando são individualmente responsáveis. Esse é um fenômeno muito estudado em psicologia social, aplicado principalmente no contexto de ações coletivas e de trabalho em equipe. (IGLESIAS, 2008).

O segundo mecanismo mais observado pelos entrevistados (63,5%) foi a “desumanização”, exemplificada pela frase “Um pedófilo não merece ser tratado como ser humano”. Sobre esse mecanismo, Iglesias (2008) destaca:

Este mecanismo é utilizado quando se retira das pessoas suas qualidades humanas ou atribui-se a elas qualidades bestiais. Uma vez desumanizadas elas não são vistas como pessoas que têm sentimentos, esperanças e interesses, mas como objetos ou animais, diminuindo a censura e o respeito humano por elas. (IGLESIAS, 2008).

O terceiro mecanismo mais observado pelos entrevistados (55,3%) foi a “linguagem eufemística”, exemplificada pela frase “Falar rapidinho no celular em quanto dirige não tem problema”. Tal mecanismo é descrito por Iglesias (2008) da seguinte forma:

Esse mecanismo opera quando há um mascaramento de atividades repreensivas na forma como são nomeadas, para diminuir a gravidade da ação ou conferir-lhe um status mais respeitável. Existem várias formas de linguagem eufemística, desde o uso de diminutivos até o uso de termos sanitaristas. (IGLESIAS, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivos específicos realizar uma abordagem teórica do tema, de modo que sejamos capazes de identificar os mecanismos do desengajamento moral, as possíveis consequências do desengajamento moral e os possíveis métodos de evitar o desengajamento moral. Tudo isso com a finalidade de atingirmos nosso objetivo geral, e principal, de expor o conceito de desengajamento moral no âmbito da psicologia para incutir nos líderes militares a importância de seu conhecimento para sua liderança nas pequenas frações.

Os resultados do questionário proposto neste trabalho, demonstram que os participantes, em sua quase totalidade (98,8%), consideram o assunto importante para o líder de pequenas frações. Entretanto, 27,1% dos entrevistados não conheciam o tema, demonstrando um fator a melhorar, para que o conhecimento esteja 100% difundido entre os futuros líderes de pequenas frações. Assim, uma das sugestões é que se realize simpósios/palestras sobre o tema nas escolas de formação da Força Terrestre.

O não conhecimento de possíveis estratégias para se evitar o desengajamento moral pela maioria dos entrevistados (62,2%), pode ser um obstáculo na realização de missões simples do dia-a-dia. Saber que, de acordo com Barnes e Leavitt (2010), responsabilizar um militar diretamente em uma missão, reduz a probabilidade de comportamento antiético, é fundamental para o bom cumprimento da missão.

Dessa maneira, evidencia-se a complexidade do tema proposto nesta pesquisa, e a interdisciplinaridade entre diversas áreas como liderança e psicologia. Os poucos trabalhos já realizados acerca do tema em nosso país também é um fator que expressa a oportunidade de se estudar o assunto mais a fundo. Assim, este trabalho não esgota o assunto e faz-se necessário mais estudos sobre o tema e a constante atualização dos que estudam o assunto, mas possui caráter introdutório e servirá de apoio para futuras pesquisas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTONI, M. **Investigações sobre Desengajamento Moral**. 2018. Tese (Pós-graduação em psicologia) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.
- AQUINO, K.; REED, A. II.; THAU, S.; FREEMAN, D. **A Grotesque and Dark Beauty: How the Self-importance of Moral Identity and the Mechanisms of Moral Disengagement Influence Cognitive and Emotional Reactions to war**, *Journal of Experimental Social Psychology* 43 (2007): p. 385-92.
- AZZI, R. G. (2011). **Desengajamento moral na perspectiva da Teoria Social Cognitiva**. *Psicologia Ciência e Profissão*, 31(2), 208-219.
- BANDURA, A. **Human Agency in Social Cognitive Theory**. *American Psychologist*, v44, n.9, p.1175-1184, 1989.
- BANDURA, A.; BARBARANELLI, C.; CAPRARA, G. V.; PASTORELLI. (1996). **Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency**. *JPSP*, 71, 364-374.
- BANDURA, A. (1999). **Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities**. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- BARNES, C.; LEAVITT, K. **Desengajamento Moral: Por que Bons Soldados Cometem Más Ações**, *Military Review* (2010): p. 36-41
- BENNIS, W. **On becoming a leader**. 4 ed. Basic Books. 2009
- BRASIL. Decreto nº 2.243, de 03 de junho de 1997: **Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas**. BRASIL, 1997.
- CADEIRA DE FILOSOFIA. Academia Militar das Agulhas Negras. **Coletânea de Textos de Ética e Filosofia Moral**. Resende-RJ, 2018.
- HECKSHER, CEL. M. **A AMAN e a Manutenção dos Valores Militares**. Blog do Exército. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/a-aman-e-a-manutencao-dos-valores-militares.html>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- DEPERT, J.R.; TREVINO, L.K; SWEITZER, V.L. **Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes**, *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): (2), p. 374-91.
- EXÉRCITO. Portaria nº 156 - Comandante do Exército, de 23 de abril de 2002. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares**. Brasília, DF. 2002.
- EXÉRCITO. Portaria nº 001 do COTER (Centro de Operações Terrestres), de 17 de março de 2004. **Caderno de instrução CI 20-10/4 - O Instrutor de Corpo de Tropa**. Brasília, DF. 2004.

EXÉRCITO. **Missão e Visão de Futuro**. EB. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório ICJBrasil – 1º semestre de 2017**. FGV. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618>. Acesso em: 27 jan. 2021

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório ICJBrasil – 2º e 3º trimestre de 2014**. FGV. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618>. Acesso em: 24 fev. 2021.

GEN DIV R1 JOAREZ A.P. JUNIOR. **Quer Liderar? Seja Honesto**. Blog do Exército. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/quer-liderar-seja-honesto.html#sdfootnote2sym>. Acesso em: 28 jan. 2021.

IGLESIAS, F. (2008). Desengajamento moral. In A. Bandura, R. G. Azzi, S. Polydoro, & cols. (Eds.), **Teoria Social Cognitiva** (pp. 165-176). Porto Alegre: Artmed.

JORNAL O GLOBO (2019). **Homem morre após ação após ser baleado em ação do Exército na Zona Oeste do Rio**. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/04/07/homem-morre-apos-carro-ser-atingido-em-acao-do-exercito-na-zona-oeste-do-rio.ghtml>. Acesso em 31 mar. 2021.

KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos**. São Paulo: Martin Claret: 2004.

KANT, I. (1986): **Crítica da Razão Prática**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Ed. 70.

MARQUES, J. R. (2020). **A Diferença entre Ética e Moral e a Aplicação no Ambiente Empresarial**. IBC. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/diferenca-etica-moral-aplicacao-ambiente-empresarial/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

MCALISTER, A. L. (2001). **Moral Disengagement: Measurement and Modification**. *Journal of Peace Research*, 38(1), 87-99.

PASCAL, G. **Compreender Kant**. 7. ed. – Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

POLYDORO, S.; AZZI, R (2008). **Autorregulação: Aspectos Introdutórios**. In A. Bandura, R. G. Azzi, S. Polydoro, & cols. (Eds.), **Teoria Social Cognitiva** (pp. 149-164). Porto Alegre: Artmed.

PORFÍRIO, Francisco. **"Diferença entre Ética e Moral"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/filosofia/diferenca-entre-etica-moral.htm>. Acesso em: 20 dez. 2020.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 15. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

**Desengajamento moral é o termo usado por Albert Bandura (1986) para explicar como pessoas se liberam de seus padrões morais para infligir ações danosas a outros, sem que se sintam culpadas por sua conduta não moral.**

- 1- Você sabia o que significa desengajamento moral?  
 SIM  NÃO
- 2- É importante para o militar deter o conhecimento sobre esse assunto.  
 CONCORDO  NÃO SEI  DISCORDO
- 3- Você conhece alguma possível estratégia para evitar o desengajamento moral?  
 SIM  NÃO
- 4- Quais dos seguintes princípios da ética militar você mais observa a falta em militares que se desengajam moralmente? (pode marcar mais de uma)
  - a) Responsabilidade
  - b) Exercício da autoridade
  - c) Cumprimento das leis e ordens
  - d) Justiça
  - e) Camaradagem
  - f) Culto à verdade
  - g) Lealdade
  - h) Probidade
  - i) Zelo pela imagem do Exército
  - j) Cumprimento dos deveres de cidadão
  - k) Respeito a dignidade humana
  - l) Preparo moral, intelectual e físico
  - m) Dedicção ao serviço
- 5- Com qual frequência você observa tais comportamentos sendo desengajados? (Sendo 1 raramente e 5 constantemente)  
 1  2  3  4  5
- 6- Com qual das frases a seguir você concorda e/ou já observou em alguém (pode marcar mais de uma)
  - a) Não há problemas em bater em alguém quando sua honra é ameaçada (justificativa moral)

- b) Falar rapidinho no celular em quanto dirige não tem problema (linguagem eufemística)
- c) Não há mal em xingar um colega pois bater nele seria pior (comparação vantajosa)
- d) No meio militar, se a maioria está errada e a minoria certa, a minoria está errada (padronização) (difusão de responsabilidade)
- e) Se um motorista avança o sinal por ter sido pressionado pelo carro de trás ele não tem culpa (deslocamento de responsabilidade)
- f) Caçoar do colega não tem problema, isso indica que ele está recebendo atenção (distorção das consequências)
- g) Um pedófilo não merece ser tratados como ser humano (desumanização)
- h) Se eu estiver mexendo no celular em uma área perigosa e for assaltado eu tenho parcela na culpa. (Atribuição de culpa)
- i) Nenhuma das anteriores