

"A liderança é a potente combinação entre estratégia e caráter. E se quiser escolher um valor, fique com o segundo"

Norman Schwarzkopf

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA
Comodoro Reserva
Professor de Comportamento Organizacional
Escola Naval

A LIDERANÇA E A ÉTICA MILITAR

A liderança é uma habilidade fundamental em várias áreas da vida, incluindo o ambiente militar. A ética militar é um conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento dos militares e moldam a sua conduta profissional. Embora a liderança e a ética militar sejam conceitos distintos, eles estão intrinsecamente ligados.

A liderança eficaz no contexto militar exige não apenas habilidades técnicas e táticas, mas também uma compreensão profunda da ética militar. Os líderes militares são responsáveis por tomar decisões difíceis que podem ter impacto significativo nas vidas dos subordinados e nas operações em geral. Portanto, é crucial que eles ajam de acordo com princípios éticos sólidos.

A ética militar abrange uma variedade de valores, que servem de referência para as atitudes e comportamento dos militares da Marinha, sendo centrais da cultura naval, sendo de realçar os valores da Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem. Estes valores fundamentais devem ser internalizados pelos líderes militares e refletidos nas suas ações diárias. Os líderes éticos são modelos a seguir, e a sua conduta ética estabelece o tom para toda a organização militar.

Além disso, a ética militar envolve o respeito pelos direitos humanos e a obediência às leis e convenções internacionais. Os líderes militares são responsáveis por garantir que as suas ações e as ações dos seus subordinados estejam de acordo com esses princípios legais e morais.

A liderança ética no contexto militar também envolve tomar decisões justas e imparciais, tratar os subordinados com respeito e equidade, promover um ambiente de trabalho seguro e saudável e garantir a responsabilidade e transparência em todas as operações.

1.1. A moral e a ética militar

A **Moral** é a ciência do comportamento livre do homem em relação ao seu destino próprio; sem ela, o homem e o mundo tornam-se desumanos. A moral é um sistema de normas, princípios e valores, de acordo com o qual se regulam as relações mútuas entre os indivíduos, ou entre eles e a comunidade, de tal forma que as ditas normas, que têm um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente por uma convicção íntima, e não de um modo mecânico, exterior ou impessoal (Sánchez Vázquez, op. Cit., p. 81).

Os problemas morais são uma realidade. O homem sempre se preocupou e continua a preocupar-se pelas grandes questões do bem e do mal. Talvez a moral não interesse muito quando tudo funciona aparentemente bem, mas mal surge a violação de um direito aparece também o protesto “não há direito”, que é a primeira e mais importante declaração da existência ética.

Os problemas morais da existência humana multiplicam-se atualmente, devido às circunstâncias históricas do tipo de produção económica, de cultura, de produção científica, investigação, etc.

Sempre há costumes, modos de comportamento. Mas a **ética**, ao contrário de outras ciências que se limitam a descrever esses factos e a classificá-los, pretende e consegue estabelecer quais são os modos de comportamento autenticamente humanos. Quer dizer-se com isto que a ética não é uma ciência meramente descritiva, mas fundamentalmente normativa.

Por definição de **Ética** pode-se aferir como um conjunto de padrões ou um sistema de valores pelo qual as ações humanas livres são, em última análise, determinadas como certas ou erradas, boas ou más.

Os conflitos éticos ou morais acompanham a existência humana ainda antes do nascimento, até à morte.

Para conseguir fornecer uma resposta autenticamente humana aos problemas morais, a ética há-de investigar o que é o homem, o que é a sociedade, o que é a justiça, etc. E não pode fazê-lo sem se referir a essas realidades éticas que toda a gente conhece: a **consciência** e a **lei moral**. Estudar ética é, por isso, contribuir para a primeira e principal formação humana: **a formação da consciência**. O principal dever ético – **conhecer a lei moral e cumpri-la** – é algo que aparece ante qualquer ser humano pelo facto de o ser. De facto, a ética foi cultivada por pensadores de todos os tempos, conscientes de que, sem moral, não pode haver dignidade humana.

A necessidade dos conhecimentos de ética para atuar de forma ética ou moral, adverte-se com mais clareza quando consideramos alguns factos em que fomos objeto, precisamente, de uma falta ética ou moral da parte de outros. Geralmente, o homem tende a tranquilizar falsamente a sua consciência quando um determinado tipo de ação lhe é benéfica económica, social ou politicamente. No entanto, quando os outros atuam desse modo – e se sofrem as consequências – invocam-se imediatamente os princípios da ética e denuncia-se a falta de honradez, de lealdade, de veracidade ou de justiça.

Numa situação cultural como a atual, em que a ciência se tem utilizado com frequência para justificar atitudes e comportamentos imorais, o conhecimento da ética é uma tarefa pouco popular mas, precisamente por isso, nela se encerra a maior dignidade do homem.

Já Sócrates dizia que só aquele que age corretamente é um verdadeiro Homem e que quando agimos mal é porque não sabemos agir melhor; daí a grande importância que Sócrates atribuía ao conhecimento para se poder encontrar definições totalmente claras e universais para o que é justo e injusto. O **bem e o mal** ... e assim, começamos a entrar no mundo da ética.

Mas claramente, o que é isso da ética? Citando uma vez mais Sócrates, diria que a ética é o caminho do Homem para a felicidade. Através do conhecimento ficamos a conhecer o que é o bem e o mal; e o bem, ou seja, o comportamento ético, será então o que nos aproxima da felicidade que, em última instância, é o objetivo máximo da vida de todos nós.

A ética é o campo do pensamento que nos leva a saber coisas sobre o Homem, o seu comportamento enquanto membro de uma sociedade. A ética é um campo de máximos, de excelência, de coisas a fazer para nos tornarmos mais pessoas e termos mais orgulho de nós próprios.

Falar de ética implica falar de valores, ou seja, aspetos da vida que são particularmente significativos para nós e que servem para aferir o valor das recompensas que vamos obtendo.

Como se sabe, as recompensas podem-se agrupar em três classes: **extrínsecas** (rendimento, capacidade de consumo, prestígio, etc), **intrínsecas** (aprendizagem, realização, satisfação) e **transcendentes** (o bem das outras pessoas por elas mesmas).

Por exemplo, o materialismo é o valor daqueles que dão particular importância às recompensas extrínsecas, enquanto o altruísmo é o daqueles que mais valorizam as recompensas transcendentes.

Na nossa sociedade atual, as recompensas extrínsecas são habitualmente mais atrativas do que as intrínsecas e estas mais do que as transcendentes. No entanto, a ordem em que elas podem contribuir para o nosso desenvolvimento como pessoas é frequentemente a inversa.

Mas o que é que determina, essencialmente, as escolhas comportamentais que se fazem? A **consciência**. A consciência é um intermediário interior no processo de tomada de decisões. A consciência parte das normas éticas, capta a situação, aplica as normas éticas a cada situação concreta e avalia as ações alternativas.

Para que as pessoas tenham condutas éticas é necessário que: conheçam os princípios éticos a que devem obedecer; e sejam sensíveis (por meio de recompensas e / ou punições internas e / ou externas) aos desvios a essas normas.

De forma a criar um ambiente mais ético e de maior felicidade torna-se necessário:

- a) **Estar consciente de que a ética é um compromisso de vida** – ter uma conduta ética não é fazer o bem porque “dá jeito”. Ter uma conduta ética é o exercício da vontade no sentido de valorizar essencialmente as **recompensas intrínsecas e transcendentes**. Ter uma conduta ética, no entanto, não é algo de inato. A aquisição de virtudes é gradual e sujeita a um processo de aprendizagem como qualquer outro tipo de comportamento. Aprende-se fazendo e qualquer altura é boa para desenvolver esta forma de estar na vida.
- b) **Ter presente: as pessoas são a razão de ser das organizações** – é preciso não esquecer que as pessoas são o centro de tudo e, logo, das organizações.

1.2. Valores, virtudes e ética militar

A Marinha, como ramo das Forças Armadas, integra um espaço fundamental e estruturante do Estado Português, a Defesa Nacional, fruto da sua missão, organização e, principalmente, da formação de base inculcada aos seus militares. A atuação dos militares da Marinha pauta-se por um quadro de valores que serve como modelo de conduta a adotar no plano interno e que afirma a identidade da instituição perante o público externo, bem como um conjunto de comportamentos

plasmados nos padrões e códigos de conduta. Num tempo em que a acelerada evolução das sociedades ocidentais, põe em causa conceitos que foram inquestionáveis por muitos séculos e confunde as mentes levando-as a ignorar valores que são fundamentais a qualquer sociedade e, particularmente, para quem de forma generosa e voluntária devota a sua vida ao serviço da Pátria, é fundamental que esse quadro de valores constitua a matriz do seu comportamento. Neste sentido os militares da Marinha estão subordinados aos princípios da condição militar, devendo adotar em todas as situações, uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas.

Servir a Pátria com espírito militar é essencial para engrandecer os sentimentos, dignificar a vontade e purificar o carácter dos militares. Sem esta referência fundamental para a carreira na Marinha, não se compreende a razão de ser da função social, ou, na sua ausência, não se conseguirá reforçar o estatuto de cidadão, pela incorporação da condição militar. Servir a Pátria na Marinha, implica o desenvolvimento progressivo de três forças que suportam, nutrem e animam o espírito militar: a disciplina; a lealdade; e a coragem.

A disciplina é essencial ao espírito militar, na medida em que apela: à vontade de aprender com os exemplos justos e honrados; ao cumprimento das ordens dos superiores hierárquicos, aceitando a sua autoridade; ao respeito à lei, à ordem e aos costumes da sociedade portuguesa. Também é a disciplina que leva os militares a desenvolver a cultura de mérito, que premeia a dedicação e valentia, pune a indolência e a cobardia, e rejeita a indignidade e o oportunismo.

A lealdade é determinante do espírito militar, em virtude de traduzir: o orgulho e dedicação à condição militar; o sacrifício dos interesses pessoais aos objetivos da Marinha; o respeito intransigente à verdade; o cumprimento inabalável do juramento feito à Pátria.

A coragem é imprescindível ao espírito militar, porque confere: firmeza nos revezes e contenção nos triunfos; capacidade para decidir com oportunidade e clareza perante a adversidade; determinação e ânimo para enfrentar os desafios; equilíbrio emocional e força para superar as dificuldades no cumprimento das missões.

Para aqueles que têm o encargo de mandar, dirigir, chefiar ou comandar, a sua função consiste essencialmente em lidar com homens, com as suas paixões, os seus caprichos, o seu temperamento, as suas tendências, a sua cultura, o seu conceito do dever, a sua atividade e zelo profissionais, a sua lealdade e dedicação, ou, numa palavra, com o somatório complexo das suas virtudes e defeitos.

Se nos organismos militares a condução de homens é a essência mesma do comando e constitui a parte vital da arte e da ciência de comandar, nas organizações civis e, dum modo geral, nas coletividades, que de facto não existem senão quando os seus componentes tenham motivos morais ou sociais para colaborarem entre si, a sua importância não é menor.

Os homens não vivem isolados e o seu trabalho em conjunto, visando determinado objetivo, tem necessariamente de basear-se no conceito da ordem e no princípio da hierarquia, os quais implicam a existência e a necessidade de um órgão dirigente, de uma cabeça.

Somente por esta forma se podem evitar esforços individuais divergentes e isolados, que em parte se perdem; só assim é possível coordenar as ações componentes de tal modo que o conjunto opere sem atritos e sobressaltos, sem desperdício de tempo e de energias.

O homem tem generalizado em muitas das suas atividades a mecanização e a motorização, mercê dos engenhos que cria e aperfeiçoa constantemente. Vê-se assim gradualmente reduzido ao papel de inventor e de vigia do funcionamento dos mecanismos de que faz tão largo emprego.

Mesmos nos trabalhos de natureza intelectual, muitas das suas funções podem ser e são desempenhadas por máquinas engenhosas, pelo menos naquelas em que não intervêm senão uma inteligência estritamente lógica e automatizada.

Esta substituição do homem pela máquina, dando àquele cada vez menos com que se ocupar, cria problemas delicados cuja acuidade é já hoje preocupação séria de quem tem responsabilidades no destino dos povos. Não obstante tal embaraço, é sempre do elemento humano que depende a utilização do material, de sua natureza inerte e inativo.

Não se concebe por isso que alguma vez se possa dispensar o trabalho de coordenação e congregação de esforços e sua racional utilização, dos elementos humanos, aliás cada vez mais deslocados pelas máquinas, e muito menos se admite que se possa passar sem a intervenção da inteligência do homem, na plenitude das suas enormíssimas possibilidades.

O chefe que dirige, que orienta, que instrui e educa, que apoia quando necessário, que vigia e encaminha, que corrige quando é caso disso, que utiliza os meios ao seu dispor, que louva e pune, que estimula, que dá o exemplo, que prevê e decide, pode transformar o organismo sob as suas ordens em um sistema vivo, animado, consciente das suas obrigações, com gosto de servir e agradar, procurando cada um exceder-se a si mesmo na execução da tarefa que lhe compete.

Basta para tanto que o chefe seja competente, justo e rodeado de prestígio, tanto do que advém das suas funções como dos seus méritos pessoais.

Se a responsabilidade inerente ao seu cargo é indivisível, porque não se delega, o mesmo não acontece com a autoridade de que se encontra investido, que pode e deve ser compartilhada pelos seus subordinados.

Existe evidentemente um certo grau de responsabilidade próprio de cada escalão hierárquico, correspondente às atribuições exercidas, e daqui a necessidade de desenvolver em todos o sentido e o sentimento das responsabilidades.

Deve ser esta uma das primeiras preocupações dos condutores de homens.

Referindo-se propriamente aos chefes militares dizia Napoleão que o chefe é, por assim dizer, a cabeça, “que um exército sem cabeça não é nada” e “que não foi o exército romano que submeteu a Gália, mas César, que não foi o exército cartaginês que fez tremer os republicanos às portas de Roma, mas Aníbal”.

É bem conhecida a influência enorme que a personalidade de um chefe prestigioso tem no moral e no ânimo dos seus subordinados, muitas vezes por uma simples ação de presença.

A tarefa de todos os chefes é uma das artes mais difíceis, dadas as contradições a que está submetida a alma humana, tão facilmente fortalecida como deprimida, ora sujeita aos maiores

entusiasmos ora suscetível de grande abatimento, consoante as influências, inúmeras e diversas, que sob ela se exercem constantemente.

O homem é efetivamente difícil de manejar porque se impressiona e age com facilidade no bom e mau sentido, ora rebelde e insubmisso, ora dócil e obediente, ora com a mais perfeita fidelidade ora com absoluta falta de fraqueza, tão propenso a revelar elevado espírito de compreensão e cooperação como a denotar a sua completa ausência.

Quem tiver pela frente uma tão grande variedade de aptidões, tendências e hábitos, do concurso dos quais há que tirar o maior proveito possível, não pode deixar de empreender uma intensa ação corretiva, inseparável de toda a função de comando ou chefia.

É considerada tão imperiosa esta missão do chefe que, em boa doutrina e duma forma axiomática, se pode afirmar que o direito de punir não deve ser exercido sem que primeiramente se tenha cumprido o dever de educar. Quem dirige, quem comanda, educa pela palavra, por uma forma intermitente, pelo exemplo, a todos os momentos, e pela concessão de recompensas e cominação de penas, de aplicação ocasional, com o fim de criar no indivíduo e na coletividade elevado sentimento do dever e profundo sentimento das responsabilidades.

Todo aquele que interpreta exatamente as ordens recebidas e lhes dá execução fiel, qualquer que possa ser a sua própria forma de pensar, dá mostras de cooperação leal e torna-se colaborador eficiente e estimado. Além disso, o cumprimento de uma ordem exige grande espírito de abnegação porque outra coisa não é o abdicar das próprias ideias, aceitando as que são transmitidas, e transformando-as em ação entusiástica e devotada, em ordem à consecução do objetivo supremo em vista.

De notar é que entre aquele que dá uma ordem e aquele que a deve cumprir não existe simplesmente uma mensagem, oral ou escrita; entre os dois estabelece-se um laço psicológico por meio do qual a confiança e o apoio de uma das partes apelam para a cooperação franca e leal da outra parte.

Parece que a regra de oito nesta matéria se pode enunciar dizendo que quando um chefe dá uma ordem, o executante deve recebê-la e acatá-la como desejaria que uma ordem sua fosse recebida e acatada pelos seus próprios subordinados.

Desta forma, a obediência, longe de se considerar como uma mera atitude de subalternização, figura antes como poderoso instrumento de preparação para o comando.

Se é reconhecidamente difícil a arte de conduzir homens, igualmente difícil é encontrar pessoa em que concorram as qualidades necessárias ao bom desempenho da função. É esta uma das razões por que os grandes chefes militares são muito menos numerosos que os homens célebres em outras atividades.

Com o chefe militar, para que se distinga verdadeiramente, é preciso conjugar conhecimentos próprios e adequados da sua profissão com uma certa maleabilidade intelectual, aliados a uma vontade forte, que não vacila nos momentos decisivos, a uma coragem moral que lhe permita tomar e manter decisões com energia, prosseguindo sem desfalecimentos no caminho traçado, que o leve resolutamente à finalidade em vista.

Pode também faltar o espírito de devoção e de abnegação sem que o facto se mostre impeditivo de se adquirir posição de relevo.

O chefe militar – homem de ação por excelência – define-se e impõe-se sobretudo pelo caráter. **É essa a sua virtude preciosa.** Se ela é útil mas não absolutamente necessária noutras atividades, o seu aperfeiçoamento deve, contudo, merecer os maiores cuidados da parte de todo porque nela reside a verdadeira superioridade dos homens.

Existem muitas abordagens dentro do estudo da ética. Aqui defendemos a Ética da Virtude. Seria irrealista tentar desenvolver uma lista exaustiva de ações para cada situação e ambiente que os militares possam enfrentar. A abordagem da Ética da Virtude enfoca o caráter da pessoa em oposição a regras morais específicas ou ações morais.

Uma pessoa deve-se esforçar para ser virtuosa, para ter um bom caráter:

- Em vez de confiar em uma lista do que fazer e do que não fazer, pergunte-se: “Que tipo de pessoa eu quero ser?”

- Desenvolva seu autoconhecimento.

- Aumente sua consciência sobre fatores que podem influenciá-lo – apesar de seu bom caráter poder fazer escolhas erradas.

- A única constante é você. As únicas coisas que você pode controlar são suas ações.

- Você pode influenciar as ações de seus militares e pode ajudar/oferecer oportunidades para os seus militares desenvolverem o seu próprio autoconhecimento.

Praticamente todos os valores “centrais” são relativos. Todos os valores relativos estão, em última análise, subordinados a um valor universal – o **valor da vida**. Existe apenas um interesse moral vital para os seres humanos que fornece a medida de valor para todos os outros interesses, e esse é o valor da vida. É o único valor objetivo na medida em que se aplica a todos. É o valor central do núcleo. Este valor significa uma consideração equilibrada pela sua vida e pela vida dos outros. É consistente com nossos conceitos de “direito inalienável à vida” e “equidade humana” encontrados na Constituição da República.

A maioria dos outros valores são neutros até serem qualificados. Eventualmente, precisamos perguntar: "como isso é bom?" ou “bom para quem?” Quando fazemos isso, descobrimos que o “bem” é muitas vezes subjetivo. Existem muitos exemplos de dicotomias de valores.

Quase todos os valores podem ser bons ou maus, dependendo das circunstâncias ou mesmo do ponto de vista de cada um; no entanto, o valor da vida pode ser expresso como um código binário, 1 ou 0, ligado ou desligado, vivo ou morto.

Um valor relativo é moral quando serve para sustentar o valor objetivo da vida (protege a vida); quando o mesmo valor relativo não suporta o valor da vida, pode ser considerado prejudicial ou imoral. Os valores morais protegem / apoiam / respeitam / honram / sustentam o Valor da Vida.

Diz-se que as leis são a tentativa do homem de codificar a sua ética. Leis e regulamentos muitas vezes definem o comportamento ético aceite. Infelizmente, as leis e regulamentos lidam com especificidades e são incapazes de abordar todas as situações humanas possíveis. Portanto, podem surgir conflitos entre a lei e o comportamento ético. Por exemplo, a lei diz que é errado acelerar; no entanto, um homem cujo filho acabou de ser mordido por uma cobra venenosa e que

está levando o seu filho para o hospital certamente não consideraria o seu excesso de velocidade antiético.

A maioria das pessoas pensa que se comporta de maneira mais ética do que realmente o faz. O objetivo de discutir a Ética na Escola Básica é focar nas lacunas entre o comportamento pretendido e o real e identificar meios para colmatar essas lacunas.

Infelizmente, nenhum regulamento pode cobrir todas as situações humanas. Portanto, os conflitos desenvolvem-se entre a lei e o comportamento ético. Por exemplo, a lei diz que é errado alvejar civis em combate; no entanto, a decisão do inimigo de se esconder e lutar entre a população muitas vezes leva à morte de civis em nome da autodefesa ou necessidade militar.

Todos os militares em posição de autoridade no serviço naval devem mostrar em si mesmos um bom exemplo de virtude, honra, patriotismo e subordinação; estar vigilantes na fiscalização da conduta de todas as pessoas que se encontrem sob o seu comando; prevenir e reprimir todas as práticas dissolutas e imorais, e corrigir, de acordo com as leis e regulamentos da Marinha, todas as pessoas que delas sejam culpadas; e tomar todas as medidas necessárias e adequadas, de acordo com as leis, regulamentos e costumes do serviço naval, para promover e salvaguardar a moral, o bem-estar físico e o bem-estar geral dos militares sob seu comando ou responsabilidade.

A coragem moral dos líderes é a chave para evitar que unidades de combate eficazes se transformem em turbas armadas. A coragem moral é uma coragem particular, uma forma de consciência que muitas vezes pode ser um desafio ainda mais difícil do que a coragem física, especialmente em tempos de paz. Ele serve não apenas como base da filosofia da liderança; é também um desafio que os líderes da Marinha devem enfrentar todos os dias. Se os militares não tiverem coragem moral em tempos de paz para atender consistentemente aos altos padrões e expectativas da Marinha, provavelmente não terão coragem moral para tomar decisões difíceis que podem determinar o resultado de uma batalha ou campanha.

1.3. A formação ético-militar

É um tema de interesse relevante para análise e reflexão na Marinha do presente que vive um acelerado processo de mudança determinado por necessidades de reestruturação, redimensionamento e reequipamento os quais têm exigido grande esforço, engenho e capacidade de adaptação. Este processo de mudança em curso, representa assim o desejo permanente da Corporação em servir melhor o País com novos meios, melhor equipados tecnologicamente e capazes de desempenhar novas missões em novos ambientes ou cenários onde se torne necessário desenvolver a sua ação. Corresponde, mais uma vez, a uma grande aposta no Homem, servidor da Armada e, no caso vertente, nos seus militares.

Constitui um desafio permanente às suas capacidades, inteligência, conhecimentos e perícias profissionais, por forma a conseguir manter os meios de que dispõe com elevados padrões de operacionalidade. Esses padrões, não são alcançados somente através da execução das tarefas diárias, requerem fundamentalmente treino, preparação e organização. Isto significa que os militares da Armada, no seu papel de condutor de homens, devem conseguir obter padrões de

conduta e desempenho consistentes, daqueles que lidera e ser por eles aceite sob diferentes condições de vida ou de trabalho, que incluem muitas vezes perigo, desconforto, separação da casa e da família e subordinação dos interesses próprios aos do grupo, do navio, da Armada e do País.

O militar só consegue obter tais objetivos, se possuir determinadas qualidades necessárias para inspirar o respeito e a atração dos seus seguidores. Mas o talento não basta, os homens exigem mais de quem os conduz, por isso são também indispensáveis bons traços de caráter.

Esta formação militar específica releva a sua necessidade e importância, por ser através dela que por um lado se fixam nos militares os princípios deontológicos e éticos fundamentais e exigidos pela Condição Militar (adoção, em todas as situações, de uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das forças armadas (Lei 11/89, de 1 de junho)) e que por outro se desenvolvem as qualidades e virtudes necessárias para gerarem a confiança e o respeito neles próprios e naqueles por eles conduzidos.

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL 90/2015, de 29 de maio) estabelece os princípios que visam a formação do Homem como militar para o exercício das suas funções, as quais podem abranger componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão-física. Estes princípios fundamentais têm “em conta a permanente necessidade de assegurar a valorização dos recursos humanos, com vista ao desejável aperfeiçoamento das capacidades para o exercício das funções militares, pressuposto essencial para o cabal cumprimento das missões constitucionalmente cometidas às Forças Armadas”.

Ao militar, dada a sua condição, que tem uma natureza própria, que indiscutivelmente se distingue do estatuto funcional dos restantes servidores do Estado, tudo lhe é exigido: inteligência, determinação, robustez física, saúde, permanente disponibilidade para o serviço, tanto em tempo, como sacrificando os interesses pessoais ou da sua família, restrição constitucionalmente prevista de alguns direitos e liberdades, subordinação e obediência, sujeição aos riscos inerentes à execução das missões militares e a permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria e se necessário com o risco da própria vida.

O militar escolheu por vocação, aceitar servir uma Instituição que é legitimada por um conjunto de normas e valores e cuja finalidade ultrapassa largamente os interesses individuais, em favor de um suposto interesse coletivo bem mais elevado. Tal subordinação dos interesses individuais ao interesse coletivo, com exigência de auto-sacrifício e dedicação, marcam a diferença entre servir numa instituição ou numa ocupação.

A profissão militar devido às suas características específicas distingue-se das restantes pelas responsabilidades éticas especiais que lhe são inerentes. Daqui se releva, assim, a responsabilidade social do militar perante a sociedade, que é o seu principal cliente e a quem não pode recusar servir sempre que para tal lhe for requerido.

Tal responsabilidade, que tem expressão num exigente contexto funcional dos militares, tem o seu reconhecimento num conjunto de direitos, compensações e regalias para aqueles que voluntariamente abraçaram a carreira das armas e que se encontra expresso estatutariamente.

A profissão militar está centrada, portanto, num conjunto de valores que norteiam os seus membros nas relações com a sociedade e que em termos de aptidão profissional inclui um vasto

complexo técnico de especializações com a necessária equivalência no contexto socioprofissional civil.

Aos militares são exigidos, na Instituição Militar, um conjunto de deveres que incluem um vasto conjunto de atividades necessárias para a preparação das suas unidades para o combate.

Neste contexto compete à Marinha, prover os militares com uma sólida formação científica e técnico-naval adequada ao desenvolvimento das necessárias capacidades periciais e com uma elevada formação militar necessária ao desenvolvimento da Responsabilidade Ética e do Espírito de Corpo.

Visa esta formação militar adaptar e socializar os militares com espírito militar-naval, inculcando-lhes um conjunto de conhecimentos, atitudes e perícias necessários ao cabal desempenho das suas funções militares.

Essa formação é levada a cabo através do ensino da liderança e da organização da Instituição a que pertencem – a Armada – que com a sua identidade própria e como elemento da Instituição Militar assenta em dois elementos principais: um concreto ou material e o outro abstrato ou imaterial. O primeiro é objetivo e apoiado pela Hierarquia, pela Disciplina e pela Organização. O segundo é subjetivo e consubstanciado pela Ética, Deontologia Militar e pelas Virtudes Militares.

A Hierarquia estabelecida pela organização geral da Armada assenta no princípio da subordinação hierárquica, e estão associados três componentes fundamentais: a Autoridade, o Poder e a Responsabilidade, correspondendo à primeira a capacidade de comando, à segunda competência de disciplinar e / ou recompensar e à terceira a obrigação de cumprir a missão ou tarefa atribuída.

A Disciplina estabelece o laço moral que liga entre si os diversos graus da hierarquia militar, nasce da dedicação pelo dever e consiste na estrita e pontual observância das leis e regulamentos militares.

A Organização ou Estrutura facilita o funcionamento, a articulação dos sistemas de forças e as relações de comando, funcionais ou operacionais numa ação militar.

Quanto ao elemento abstrato ou imaterial é aquele que impele os militares, que lhes dá força para a execução das tarefas, tentando fazer sempre o melhor e que determina o seu sentido ético-profissional.

Sendo a Ética a ciência que tem por objeto o comportamento humano, enquanto orientado em função de valores e sujeito a apreciação segundo os critérios do bem e do mal.

A Deontologia Militar é a ciência aplicada especificamente à profissão militar que procura levar aqueles que servem nas fileiras a cumprirem conscienciosamente a sua profissão, afirmando-se perante a sociedade pelo seu valor, apuro e conduta e a manterem-se em todas as circunstâncias, homens de caráter, profissionais competentes e portugueses dignos.

O conjunto de preceitos Ético-Deontológicos em que assenta a vertente imaterial da Armada, determina o comportamento dos militares que a servem, como pertencentes a um grupo social específico, com identidade própria, tradições, deontologia própria e que lhe confere e motiva um evidente espírito de corpo.

A Armada enquanto organização da Instituição Militar tem de se manter sempre aberta e atenta aos sinais e valores morais que a nossa Sociedade vai mostrando ao longo dos tempos.

As sociedades pluralistas atuais com elevados índices de desenvolvimento tecnológico apresentam, no entanto, algumas vulnerabilidades que têm reflexos negativos na formação moral dos jovens, fazendo ressaltar a necessidade e a importância do ensino da Ética no contexto militar, principalmente devido a: diminuição do controle social; e decadência do papel moralizador da família.

A formação ética joga assim um papel importante na formação pedagógica dos militares porque tem por finalidade o seu desenvolvimento moral que significa o caminho que necessitam de percorrer para atingirem a maturidade ética.

A educação ética sendo um processo permanente na vida do Homem tem na Armada os seguintes objetivos:

- Preparar para o exercício dos direitos e deveres de cidadania, das liberdades e dos direitos humanos fundamentais;
- Proporcionar os conhecimentos básicos, os critérios morais e os elementos de juízo necessários para enfrentar com eficácia os problemas de índole pessoal, económico-social e político;
- Fomentar o cultivo e desenvolvimento de atitudes de respeito, solidariedade, generosidade e camaradagem que favoreçam as relações interpessoais;
- Fomentar atitudes de abertura, respeito, compreensão e solidariedade para com os distintos povos e grupos socioculturais e religiosos da comunidade nacional e internacional;
- Desenvolver o espírito crítico, a capacidade de autonomia moral e o sentido de responsabilidade que permitam descobrir e interpretar os valores da sociedade e defender-se de todo o tipo de manipulação;
- Compreender a importância que as normas da convivência têm na vida familiar, escolar e social para favorecer o sentido comunitário;
- Descobrir e compreender a dimensão ética da vida quotidiana e as atitudes morais a que obedecem os comportamentos humanos;
- Inculcar o valor do trabalho como fator de realização pessoal e comunitário e a importância de uma ética profissional;
- Compreender o sentido universal que tem a cultura, as liberdades e a solidariedade no âmbito do mundo contemporâneo;
- Alcançar um compromisso pessoal e social de solidariedade, defesa e apoio à democracia, e aos valores humanos essenciais à Pátria.

Trata-se assim de ajudar os militares a descobrir e assumir de um modo livre e responsável uma escala de valores fundamentais para a convivência humana / militar, proporcionando, na medida do possível, as razões que sustentam esses valores.

A dimensão ética da existência e da história é hoje uma questão central para a cultura, para a economia e para todas as componentes de uma sociedade em mudança. No centro das questões éticas está necessariamente o Homem, na dignidade da sua consciência e da sua liberdade, o Homem enquanto pessoas e membro da comunidade.

Na Instituição Militar a esse estado de espírito corresponde um conjunto de virtudes que são a expressão prática do reto procedimento que deve orientar o exemplo – as Virtudes Militares.

As Virtudes Militares são os elementos fundamentais do Espírito Militar que temperam o caráter dos militares e que favorecem as suas ações no sentido da coesão, do valor e da solidez da Instituição Militar.

A profissão das armas requiere virtudes tais como: a coragem física, a coragem ético-moral, a integridade, a lealdade, a honra, a verdade, a tenacidade, o poder de decisão, o senso-comum, a humanidade, a humildade, o autodomínio, a fé, a jovialidade e o entusiasmo.

Estas virtudes são importantes em qualquer modo de vida, mas na profissão das armas elas são um imperativo. Algumas destas virtudes são inatas, outras podem ser ensinadas, aprendidas e praticadas. Elas são necessárias aos militares para o desempenho das suas funções, necessitando também de possuir e desenvolver uma capacidade de liderança eficaz.

Na estrutura militar o papel das relações humanas é fundamental e extremamente relevante, e as relações superior-subordinado podem ser vistas segundo duas perspectivas: a primeira, é aquela que estabelece uma relação superior-subordinado meramente contratual, tomando esta associação a dimensão de uma transação correspondendo ao tipo de liderança transaccional. Liderança transaccional envolve uma transação, em que os líderes dão aos seguidores algo que eles desejam em troca de algo que líder deseja.

Essas transações envolvem os líderes e seguidores numa relação de dependência mútua, semelhante à estabelecida na ordem dependente. Comportamentos identificados com a liderança transaccional incluem sempre recompensa. Os líderes transaccionais têm várias possibilidades disponíveis em relação a seguidores que envolvem a troca de bens de baixa qualidade até aos bens e direitos de alta qualidade, transações frequentemente reforçadas pelo estabelecimento de laços interpessoais entre o líder e o seguidor.

Bons líderes transaccionais são competentes a manipular os valores como responsabilidade, honestidade, justiça, honrar os compromissos. Esta forma de exercer a liderança está mais próxima da ordem dependente, em que os indivíduos se definem através do estabelecimento de relações interpessoais.

A outra visão de liderança põe realce no facto que o líder aceita a responsabilidade de transformar os subordinados, esforçando-se por lhes inculcar as virtudes militares, correspondendo ao tipo de liderança transformacional. A liderança transformacional decorre dos valores e crenças pessoais do líder e não de trocas entre líder e liderado. O líder envolve os seguidores através do chamamento da missão e visão da organização. Recorre a uma motivação inspiradora que utiliza o orgulho e incentiva o seguidor para o objetivo maior da organização. Os líderes transformacionais concentram-se mais sobre os valores como liberdade, justiça e igualdade e procuram elevar os seus seguidores a níveis mais altos de moralidade.

O estímulo intelectual liberta a criatividade do seguidor e incentiva-o a pensar em novas maneiras de resolver velhos problemas ou dilemas.

Os seguidores que definem os seus líderes como transformacionais também tendem a descrever a sua organização como altamente eficaz. Líderes na ordem independente que exerçam a liderança transformacional obtêm maior desempenho de seguidores

Kegan (2009) sugere que, para o líder lidar com os comportamentos de seguidores e satisfazer as suas necessidades primárias, enquanto transforma a organização, o líder deve ser capaz de lidar com uma visão mais complexa e ser capaz de avaliar a perspectiva dos seguidores em conjunto com a sua perspectiva como líder.

A visão complexa exige o líder seja capaz de voltar atrás, refletir sobre o seu próprio sistema de valores, das necessidades e valores dos seguidores, bem como a direção da organização, e mediar decisões através desta perspectiva.

Assim, poder-se-á dizer que o líder transacional se preocupa com o desempenho objetivo enquanto o líder transformacional junta ao desempenho uma grande ênfase sobre educação dos seus subordinados.

O líder transformacional põe a tônica moral nos seus subordinados através do exemplo de integridade que ele evoca constantemente quer na sua atividade profissional quer na sua vida privada. Lembremos que a honestidade não pode ser induzida por contrato, mas pode ser alcançada pelo exemplo e mostrando a sua importância para a realização da missão. Que a coragem não pode ser induzida nem esperada, se a orientação básica da missão for meramente contratual. De igual modo, verifica-se que o egoísmo pode ser gerado mais do que sublimado num ambiente ético-militar transacional.

Os líderes mais eficazes adotam os dois tipos de comportamento, transacional e transformacional relativamente aos seguidores e em momentos adequados e de forma adequada.

Ou seja, a ética militar impõe obrigações, deveres e responsabilidades que lhe são inerentes, não sendo usuais na restante sociedade, onde as obrigações têm normalmente natureza contratual e são limitadas no grau de sacrifício pessoal esperado. No entanto, ao militar a obrigação é completa pois, se necessário, pode incluir o sacrifício da própria vida.

Deste modo, o militar deve possuir aquele conjunto de qualidades éticas, capazes de criar a confiança e o respeito nos seus subordinados, visando obter deles padrões de conduta que facilitem o desempenho das tarefas atribuídas, mesmo sob condição de grande tensão emocional ou psíquica, sem quebra de eficiência, como acontece em ambiente de guerra no Mar.

1.4. A Liderança Ética

A dimensão ética da existência e da história é hoje uma questão central para a cultura, para a economia e para as organizações, ou seja, para todas as componentes de uma sociedade em mudança. No centro das questões éticas está necessariamente o homem, na dignidade da sua consciência e da sua liberdade. O homem enquanto pessoa e membro da sociedade.

A liderança ética (LE) começa com a forma como os líderes percebem e conceptualizam o mundo à sua volta, envolvendo as suas capacidades de investigação, julgamento e ação. Embora esta tenha sido uma preocupação para as gerações, o rigoroso estudo científico-social baseado nesta

teoria é, também, relativamente recente. Apesar da sua infância, a LE é um tema com grande potencial para os investigadores académicos, pois as organizações querem saber como selecionar, desenvolver e reter os líderes éticos (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Northouse (2013), os primeiros escritos que, especificamente se referem à ética de liderança surgiram em 1996, tendo sido reunidos pela Fundação W. K. Kellogg e consistiam num conjunto de documentos de trabalho, gerados a partir de um pequeno grupo de estudiosos de liderança. Esses estudiosos analisaram como a teoria da liderança e a sua prática poderiam ser utilizados para construir uma sociedade mais solidária e justa.

Segundo Aronson (2001), a teoria ética fornece um sistema de regras e princípios que nos guiam na tomada de decisões, sobre o que é certo ou errado, o bom ou mau de uma determinada situação. Fornece-nos uma base para a compreensão do que significa ser um ser humano moralmente digno. Várias teorias éticas existem porque ao longo dos séculos os filósofos adotaram perspectivas diferentes sobre os critérios em relação aos quais os julgamentos éticos devem ser baseados. No entanto, apesar dos diversos pontos de vista, uma coisa permanece constante, a moralidade, estando esta, preocupada com os efeitos das ações sobre outras pessoas.

Do ponto de vista da tradição ocidental, o desenvolvimento da teoria ética remonta a Aristóteles e Platão. A palavra ética tem as suas raízes na palavra grega “*ethos*”, que se traduz como costumes, conduta ou carácter. A ética está preocupada com os tipos de valores morais que um indivíduo ou uma sociedade reconheçam desejáveis ou adequados. Além disso, a ética preocupa-se com a virtuosidade dos indivíduos e com as motivações (Northouse, 2013).

Segundo o mesmo autor, a ética, no que concerne à liderança, diz respeito ao que os líderes fazem e o que são como líderes. Está preocupada com a natureza do comportamento destes, e com a sua virtude. Em qualquer situação de tomada de decisão, as questões éticas estão implícitas ou explicitamente envolvidas. As escolhas feitas pelos líderes e a sua reação, a uma determinada situação, são esclarecidas e decididas pela sua ética.

As teorias da ética, para efeitos de estudo de LE, podem ser consideradas como estando abrangidas por dois grandes domínios: teorias sobre a conduta do líder e teorias sobre o carácter dos líderes. Dito de outra forma, teorias éticas, quando aplicadas à liderança, têm a ver com as ações dos líderes e com o que são como pessoas. As que lidam com a conduta dos líderes estão por sua vez divididas em dois tipos: as teorias que realçam as consequências das ações dos líderes e aquelas que enfatizam o dever ou as regras que regem as ações dos líderes (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Schminke, Ambrose e Noel (1997) e Northouse (2013) a ética é fundamental para a liderança por causa da natureza do processo de influência, pela necessidade de envolver subordinados, no cumprimento de objetivos mútuos, e pelo reforço que os líderes têm sobre os valores da organização, desempenhando um papel importante no estabelecimento do respetivo ambiente ético organizacional.

A LE é definida por Brown, et al. (2005) como: “a demonstração de conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta entre os seguidores através de uma comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisão”.

Ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento dos seus seguidores. Ao assumirem comportamentos baseados na honestidade e cuidados com terceiros, esses líderes despertam sentimentos de confiança e gratidão, que são impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos no ambiente da respetiva organização (Brown e Treviño, 2006).

No contexto organizacional, um líder é guiado por valores éticos como **o altruísmo, honestidade, respeito e justiça**, apresentando maior motivação para dar suporte, desenvolver e auxiliar os seus subordinados (Northouse, 2013). Nesse sentido, segundo o mesmo autor, podemos afirmar que os líderes éticos oferecem oportunidades mais justas de desenvolvimento de carreira, reconhecem o trabalho de seus subordinados, através de recompensas, e comportam-se de forma transparente e respeitosa, não tratando os seus subordinados de forma imprópria.

Os líderes éticos encontram-se empenhados em construir uma comunidade, que inclui a procura de objetivos que são compatíveis com os dos subordinados e com a sociedade como um todo. A relação entre ambos é central à Liderança Ética, pois, para ser um líder ético, temos de estar sensíveis às necessidades dos outros, tratá-los de forma justa e cuidada (Brown, et al., 2005).

A ética desempenha assim um papel central no processo da liderança e os líderes um papel importante no estabelecimento de um ambiente ético organizacional.

Segundo Northouse (2013) a Liderança Ética encontra-se enraizada no **respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade**.

O filósofo Immanuel Kant (1724 – 1804 cit. Por Northouse, 2013) argumentou que o nosso dever é tratar os outros com respeito. Isto significa tratar os outros como fins em si mesmo e nunca como meios para atingir os fins.

Os líderes éticos servem os outros por serem altruístas, colocando o bem-estar dos outros à frente do seu próprio, num esforço para contribuir para o bem comum. No local de trabalho, o comportamento de serviço altruísta pode ser observado em atividades, entre outras, como acompanhamento, comportamentos de fortalecimento, formação de equipas e comportamentos de cidadania.

Os líderes éticos preocupam-se, igualmente, com questões de justiça e igualdade, tendo como prioridade tratar todos os seus subordinados de forma igual. A justiça exige que os líderes coloquem questões de igualdade no centro da sua tomada de decisão. Ninguém, como regra geral, deve receber tratamento especial ou consideração especial, exceto quando a sua situação particular assim o exige. Quando os indivíduos são tratados de forma diferente, os fundamentos para esse tratamento devem ser claros e razoáveis, e devem ser baseados em valores morais (Brown e Treviño, 2006).

Os bons líderes são honestos, não mentem, nem apresentam a verdade aos outros de forma distorcida ou contraproducente. Quando os líderes não são honestos, outros passam a vê-los como não confiáveis e o efeito a longo prazo deste tipo de comportamento é o enfraquecimento de relações entre líder e subordinado (Northouse, 2013).

Contudo, segundo o mesmo autor, ser honesto não é apenas dizer a verdade. Está, igualmente, relacionado com o comportamento de ser aberto com os outros e representar a realidade total e completa quanto possível. No entanto, porque há momentos em que dizer toda a verdade pode ser

destrutivo ou contraproducente, o desafio para os líderes é encontrar um equilíbrio entre ser aberto e franco, enquanto avalia o que é apropriado divulgar numa situação particular.

Um líder ético tem em conta os efeitos de todos os envolvidos no grupo e está atento aos interesses da comunidade e da cultura. Tal líder demonstra uma ética de cuidado para com os outros e não força ou ignora as intenções dos outros. Está preocupado com o bem comum, no sentido mais amplo, procura enquadrar objetivos que são compatíveis com todo o grupo (Bass e Steidlmeier, 1999).

A liderança pode ser definida como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. Esta definição tem uma dimensão ética clara porque se refere a um objetivo comum. Um objetivo comum exige que o líder e os subordinados concordem sobre a direção a ser tomada pelo grupo. Os líderes precisam de ter em conta os seus propósitos, bem como dos seus subordinados, enquanto trabalham para atingir objetivos que são adequados a ambos (Novakovic, 2013).

A Liderança Ética pode ser medida utilizando o *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ), desenvolvido e validado por Yulk, et al. (2013), que contém 15 afirmações que definem o comportamento ético do líder, permitindo avaliar a perceção acerca da integridade ética do líder.

O referido instrumento, segundo o seu autor, foi concebido para estudar a importância de ética na liderança e é abrangente no que diz respeito aos elementos mais importantes da Liderança Ética, incluindo a **integridade, a honestidade, a justiça, a comunicação de valores éticos, a consistência do comportamento com os valores adotados, a orientação ética e o altruísmo**, permitindo uma apreciação verdadeira nas diversas relações entre os líderes e os subordinados, o qual se expõe:

Nº	AFIRMAÇÃO	Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Demonstro uma grande preocupação com os valores éticos e morais.	1	2	3	4	5	6	7
2	Comunico padrões éticos claros aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Sou um exemplo de comportamento ético nas minhas decisões e ações.	1	2	3	4	5	6	7
4	Sou honesto e posso ser confiável para dizer a verdade.	1	2	3	4	5	6	7
5	As minhas ações são consistentes com os meus valores.	1	2	3	4	5	6	7
6	Sou justo e imparcial ao atribuir tarefas aos membros.	1	2	3	4	5	6	7
7	Posso ser confiável para realizar as promessas e compromissos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Insisto em fazer o que é justo e ético, mesmo quando não é fácil.	1	2	3	4	5	6	7
9	Reconheço os erros e assumo a responsabilidade por eles.	1	2	3	4	5	6	7
10	Considero honestidade e integridade como valores pessoais importantes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Sou um exemplo de dedicação e autossacrifício para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
12	Oponho-me ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Sou justo e objetivo na avaliação do desempenho dos subordinados e na atribuição de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
14	Coloco as necessidades dos outros acima dos meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
15	Valorizo os subordinados pelas práticas éticas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Uma organização, em cada nível, requer qualidades de liderança, conhecimentos, atitudes e experiência. A liderança nos níveis mais baixos é direta, cara a cara e, com um horizonte

relativamente curto. Esta, à medida que é exercida nos níveis mais elevados da organização, torna-se mais sofisticada e complexa, exigindo-se uma visão de futuro muito mais profunda que nos escalões mais baixos (Pinto, 2015).

O sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles caráter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito e coragem para o fazer com oportunidade.

Este universo da liderança explora a ligação fundamental entre o caráter e a melhoria das organizações. Ao desenvolver o caráter institucional, no nível estratégico das Forças Armadas, estamos não só a proteger a vida da organização, mas também a desenvolver uma estrutura baseada na lealdade, entre as pessoas e na responsabilidade partilhada.

Assim, a qualidade da liderança nas Forças Armadas tem vindo a assumir-se como uma ferramenta apropriada para capacitar os militares a enfrentar os novos desafios e as incertezas num mundo em profunda e acelerada mudança.

Dos valores que formam uma cultura organizacional, os valores éticos são considerados os mais importantes. Por isso, é fundamental que os líderes trabalhem em benefício da ética da organização, devendo, igualmente, preparar e atuar sobre as equipas, motivar os subordinados, reconhecer a importância do trabalho de cada indivíduo, junto aos objetivos da organização, bem como incentivar os membros dos diversos grupos, com a finalidade de contribuírem para a resolução dos problemas em conjunto. Ao agirem de forma ética, os líderes passam a ser exemplos para os seus subordinados, passando estes a agir da mesma forma.

1.5. Conclusões

Em resumo, a liderança eficaz no contexto militar requer não apenas habilidades técnicas e táticas, mas também uma sólida base ética. A ética militar serve como um guia para a conduta dos líderes militares e ajuda a garantir que eles tomem decisões éticas e moralmente responsáveis. A liderança ética e a ética militar estão intrinsecamente ligadas, pois ambas desempenham um papel fundamental na manutenção da integridade e eficácia das forças armadas.

A noção de ética nas forças armadas ultrapassa o sentido que lhe é dado na sociedade em geral, pois, o exercício de funções de comando, direção ou chefia, onde as qualidades de liderança podem assumir maior visibilidade, um líder não pode abstrair-se dos valores e princípios éticos, que balizam a sua condição militar, para com isso conseguir alcançar melhores resultados nas linhas de ação definidas. Assim, a interiorização e a vivência de valores éticos, que é característica dos militares, leva a concluir que por força da sua própria formação militar, a base do estilo de liderança ética está sempre presente nos líderes militares, sendo que o traço desse estilo de liderança está presente na ação de comando de cada um, de acordo com as suas próprias características.

1.6. Referências Bibliográficas

- **Anais do Clube Militar Naval, A Ética Militar, 1953.**
- **Aronson, E., 2001. Integrating leadership styles and ethical perspectives.**

- Bass, B. M. e Steidlmeier, P. , 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior.
- Brown, M. E., e Treviño, L. K., 2006. Ethical leadership: A review and future directions.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. e Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Kegan, R., Laskow, L. Imunidade à Mudança, 2009.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho. Bases gerais do estatuto da condição militar.
- Northouse, P. G., 2013. Leadership: Theory and Practise. 6.ª ed. Western Michigan: SAGE Publication.
- Novakovic, P. N. , 2013. Standards of Business Ethics and Conduct. 5ª (Rev. 4) ed. EUA: General Dynamics.
- Pinto, L. V., 2015. Liderança. Uma visão militar. Proelium: Revista Científica, 16 maio, p. 15.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. e Noel, T. W., 1997. The Effect of ethical frameworkson perceptions of organizational justice. Colorado: Academy of Management Journal.
- Vázquez, A.S. Ética, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E., 2013. An Improved Measure of Ethical Leadership.