

A interseção entre a liderança militar e a bioética

CAPITÃO DE NAVIO (APOSENTADO) DANIEL ROJAS SÁNCHEZ
ARMADA DA COLÔMBIA

CAPITÃO DE NAVIO (APOSENTADO) GERMÁN AFANADOR CEBALLOS
ARMADA DA COLÔMBIA

“Os líderes militares têm a responsabilidade exclusiva de assegurar que suas ações, além de efetivas, também sejam éticas”.

- General Martin Dempsey

Introdução

No exercício de suas funções e responsabilidades, os integrantes das forças militares enfrentam desafios e riscos excepcionais. Esses desafios muitas vezes transcendem o mero fato de arriscarem suas vidas em defesa dos interesses nacionais, abrangendo um espectro mais amplo que põe à prova não apenas sua valentia, mas também sua integridade ética e sua liderança. No âmbito de conflitos armados prolongados, os militares frequentemente se encontram imersos em situações-limite. Essas circunstâncias extremas, em alguns casos, resultaram em seu envolvimento em incidentes inadmissíveis: violações dos direitos humanos, colaborações com grupos armados ilegais, atos de corrupção, abusos de autoridade e, em diversas ocasiões, acusações de violência sexual. Essa realidade complexa deixa clara a importância crucial de uma liderança militar fundada solidamente em princípios éticos. Embora esses incidentes não representem a conduta geral das forças militares e não possam ser catalogados como sistemáticos, sua ocorrência causa inquietação e afeta negativamente a percepção pública das instituições militares. Esses desafios realçam a complexidade da atividade militar e a importância de manter altos padrões de ética e conduta em situações de grande pressão.

Diversos exemplos históricos ilustram a seriedade de certas condutas em contextos de conflito e autoritarismo. Um desses casos é o massacre de *My Lai* durante a Guerra do Vietnã, no qual soldados estadunidenses assassinaram centenas de civis vietnamitas desarmados;¹ o escândalo da prisão de *Abu Ghraib*, onde foram registrados atos de tortura cometidos pelos militares estadunidenses contra prisioneiros iraquianos;² e as atrocidades cometidas pela Rússia na Ucrânia.³

Na América Latina, a história recente também reflete problemáticas semelhantes. Durante a ditadura militar na Argentina (1976-1983) e a ditadura no Chile

(1964-1990), foram relatados diversos casos de desaparecimentos forçados e torturas.⁴ No contexto do conflito armado interno no Peru, ocorreram incidentes de violência sexual e esterilizações forçadas.⁵ Além disso, na Colômbia, os sucessos conhecidos como “falsos positivos” salientam a seriedade dessas violações dos direitos humanos.⁶

Essas atrocidades levaram essas mesmas forças militares, acadêmicos e pesquisadores a refletirem sobre suas causas. A esse respeito, foram propostas diferentes hipóteses, que vão da qualidade limitada do processo de recrutamento, das falhas na educação militar integral e da falta de empatia ao questionamento da liderança militar em todos os seus âmbitos. Este documento focar-se-á no papel da liderança militar e da bioética para tentar explicar o que aconteceu e apresentará algumas ideias que podem contribuir para melhorar os processos existentes. Para isso, explorar-se-á a relação entre a bioética global e o pensamento complexo com a liderança militar para, em seguida, apresentar um modelo que diminui a probabilidade de recorrência de fatos lamentáveis, como os mencionados acima.

Bioética global, pensamento complexo e a liderança militar

A bioética não é apenas uma reflexão moral, muito menos se limita exclusivamente ao âmbito das ciências médicas e da saúde. Em vez disso, ela sugere ações decididas para enfrentar problemas fundamentais e emergentes relacionados ao ser humano, sua autonomia e sua relação com a natureza.⁷ No sentido mais geral, a bioética global explora questões éticas associadas à ciência e à tecnologia, no que diz respeito a seu uso e impacto na sociedade, bem como aos direitos humanos e à justiça.⁸ Ela também aborda outros problemas vinculados à complexidade da tomada de decisão em um mundo interconectado e examina como a cultura, a política e as normas sociais influenciam as perspectivas bioéticas, e como essas perspectivas podem divergir de acordo com cada comunidade e região.⁹ A tabela a seguir mostra os principais aspectos da bioética global e sua relação com a liderança militar.

Do ponto de vista militar, a bioética global e o pensamento complexo consideram o problema específico da liderança militar e da devida obediência.¹⁰ No entanto, também examinam o uso das novas tecnologias militares e as consequências das operações militares para as partes beligerantes, as comunidades e o meio ambiente.¹¹ A bioética global, embora envolva um componente jurídico, busca no âmbito militar uma aproximação diferente e mais extensa que a do Direito Internacional Humanitário e dos conflitos armados, propondo ações concretas aplicadas ao setor de defesa e, nesse sentido, está associada à bioética para a educação militar e a uma educação militar para a bioética.

Aspectos da bioética global	Descrição	Relação com a liderança militar
Integração do pensamento de sistemas complexos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece a interligação de vários sistemas. - Expande o foco da ética individual para as implicações em relação à saúde global. - Enfatiza a importância do contexto humano mais amplo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os líderes militares precisam navegar pelas dinâmicas complexas em conflitos e na manutenção da paz. - A liderança exige uma compreensão holística do impacto das ações militares.
Expansão das considerações bioéticas	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda problemas transnacionais e transculturais. - Os receios incluem as disparidades na saúde global e a sustentabilidade ambiental. - Envolve a gestão ética de tecnologias de impacto global. 	<ul style="list-style-type: none"> - As decisões militares precisam considerar as relações internacionais e a segurança global. - As ações têm consequências de grande alcance que vão além dos objetivos militares imediatos.
Abordar os desafios éticos no âmbito mundial	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda problemas como mudanças climáticas, pandemias e a perda da biodiversidade. - Incorpora sistemas de conhecimento diferentes para uma vida sustentável. - Promove uma ética que inclua entidades não humanas e a Terra. 	<ul style="list-style-type: none"> - As operações militares podem responder a conflitos induzidos pelo clima ou oferecer ajuda humanitária durante pandemias. - Reflete uma responsabilidade ética mais ampla, semelhante à bioética global.
Tomada de decisão em situações complexas	<ul style="list-style-type: none"> - Implica tomar decisões que considerem o bem-estar de todos os interessados. - Exige entender e respeitar perspectivas diferentes. - Equilibra as necessidades e direitos dos outros com os objetivos da missão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os líderes militares tomam decisões que podem ter um impacto profundo nos outros, incluindo civis, combatentes inimigos e suas próprias tropas. - O respeito aos outros, incluindo os que não pertencem ao nosso próprio grupo, é um princípio fundamental da ética militar. - Os líderes precisam equilibrar os objetivos da missão com os direitos e o bem-estar dos outros.

Tabela. Aspectos da bioética global e sua relação com a liderança militar

Fonte: autores

A liderança militar, entretanto, está diretamente relacionada ao caráter, à confiança, ao profissionalismo, à tomada de decisão e à ideia de equipes altamente eficientes. *Um líder é capaz de inspirar e influenciar para aumentar a produtividade de sua unidade, cumprir a missão ou concretizar uma visão.*¹² Aí está a essência da definição de liderança militar: na capacidade de influenciar, inspirar e impulsionar o atingimento de um objetivo à custa de suas próprias vidas. A liderança militar

pode ser considerada um meio para atingir-se um fim, mas, basicamente, é um meio nobre que exige de quem o exerce uma formação enraizada em valores, características individuais bem definidas e uma preparação rigorosa no decorrer da carreira militar.

Assim sendo, está claro que a liderança militar e a bioética são dois campos complexos interligados. Os processos de tomada de decisão são um bom exemplo: os líderes militares enfrentam desafios específicos relacionados ao uso recorrente de força, à proteção da população não beligerante e ao tratamento dado aos prisioneiros de guerra.¹³ Isso exige um processo ágil de *tomada de decisão* que harmonize as ações próprias do *cumprimento da missão com os princípios básicos da bioética* de justiça, benevolência e não maleficência.¹⁴

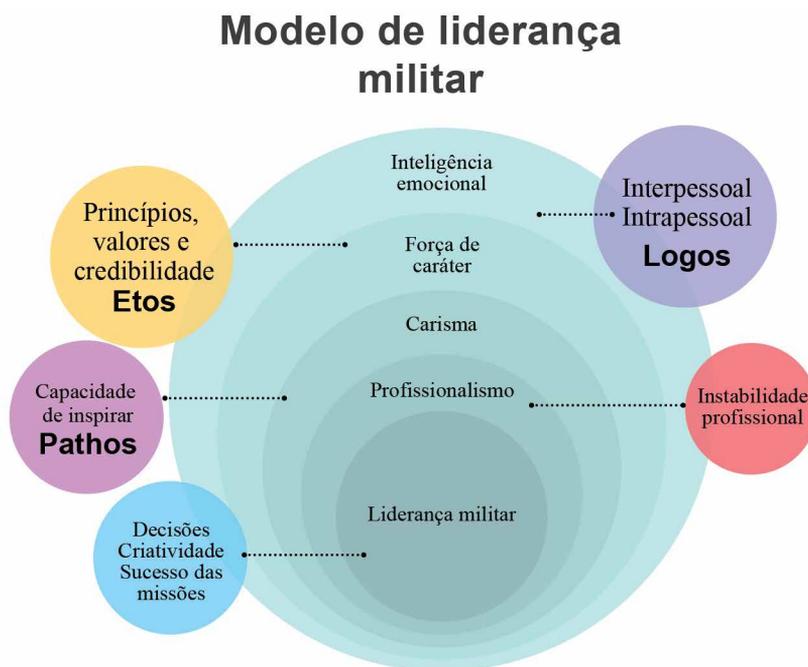


Figura 1. Uma aproximação do modelo de liderança militar

Fonte: autores

Portanto, a preparação para liderar deve levar em consideração as questões (bio) éticas, mas com foco nas militares. Uma formação que permita que cada membro das forças armadas se conheça, saiba como regular-se, seja empático e tenha um bom relacionamento com os outros. Em outras palavras, cultivar sua inteligência emocional, fortalecendo seu *Logos*.¹⁵ Além disso, deve-se ter experiência e contar com as ferramentas e bases teóricas que permitam fortalecer seu caráter, de modo que suas crenças, princípios e valores sempre estejam por trás de suas ações,

cultivando seu *Etos*. Por último, estar consciente de seu *Pathos* ou do carisma que possui e que lhe permite influenciar os outros em menor ou maior medida.¹⁶ Um modelo de liderança pode conter essas informações, como mostrado na Figura 1.

Para concretizar esse modelo, é necessário um processo de formação em liderança militar, cujas principais ideias serão apresentadas a seguir.

Formação em liderança militar

A liderança de que as forças militares precisam pode ser construída ou fortalecida por meio do ensino. Estudos sobre o tema, como os de John Adair¹⁷, revelam que as qualidades de um líder podem ser desenvolvidas ou aprendidas por meio de um ensino integral contínuo e uma formação especializada, processos realizados majoritariamente por aprendizagem autônoma e uma avaliação contínua. Adair definiu que, para estabelecer um programa de formação em liderança, é necessário contar com uma estratégia adequada, processos claros de seleção, desenvolvimento de programas sob medida, um treinamento prático rigorosamente supervisionado, implementação ou fortalecimento de um programa de mentores e um compromisso de persistência do comando superior ou da alta diretoria, uma vez que os resultados serão de longo prazo. O que se propõe é um sistema integrado apoiado em uma relação simbiótica entre educação, treinamento e experiência.¹⁸

Essa educação, treinamento e experiência vão sendo desenvolvidos de acordo com os níveis de liderança que geralmente correspondem aos escalões de responsabilidade adquiridos no decorrer da carreira militar. Esses níveis foram descritos de forma muito mais clara na publicação sobre liderança militar ADP 6-22 24 do Exército dos Estados Unidos como lideranças direta, executiva e estratégica.¹⁹ Cada uma delas exige certos atributos e competências a serem desenvolvidos durante a carreira. A ADP 6-22 indica que os fatores que determinam um nível de liderança têm a ver com a relação entre o líder e seus subordinados, o alcance da responsabilidade e a temporalidade da tarefa ou missão.

Nessa ordem de ideias, os líderes diretos estão voltados para uma tarefa específica. Os líderes executivos, tanto para a tarefa quanto para o cumprimento de uma missão realizada por meio de unidades subordinadas conduzidas por líderes subalternos. Já os líderes estratégicos aplicam uma perspectiva global, regional, nacional e social às organizações que dirigem. Como pode ser observado, os líderes executivos e estratégicos dirigem por meio de outros. A patente não necessariamente determina a diferença entre os líderes executivos e estratégicos; isso cabe aos cargos. É muito importante entender isso, considerando-se que um programa de educação em liderança militar deverá partir das características, atributos e compe-

tências exigidos pela liderança direta, encaminhando-se todo o necessário para o executivo e o estratégico.

A liderança militar, por outro lado, é inerente à ação de comando. O esperado é que quem exerce o comando, além de ter a legitimidade esperada, que inclui ter sido legalmente revestido de autoridade para comandar e ser reconhecido como idôneo entre seus subalternos, também conte com a formação e as qualidades de um líder militar. Ou seja, o comandante é muito mais que o responsável para com a cadeia de comando pelo desempenho de sua unidade e pelo cumprimento da missão; é a barreira moral que impede que sua unidade se desvie ou corrompa.



Figura 2. Os níveis de liderança e a relação entre eles

Fonte: autores

Liderança direta

Os líderes diretos são uma peça vital na moral e no alistamento de seus homens. Eles geram certezas, dirigem ações, atribuem tarefas, resolvem problemas, animam, fornecem orientações e incentivam seus membros a darem o máximo de si para cumprir com êxito a missão ou função, conforme for o caso. A liderança direta é uma liderança de primeira linha cuja principal característica é o fato de

ocorrer cara a cara, o que sugere que, independentemente do nível de um líder, ele sempre exercerá esse tipo de liderança de uma forma ou de outra.

A formação do líder direto deve contar com uma aproximação conceitual básica que aborde as definições, modelos, valores e deveres. Porém, ela precisa enfatizar temas estruturais, como o caráter, a inteligência emocional, a comunicação eficaz, o trabalho em equipe e a tomada de decisão. A ação de liderar é um processo que envolve competências de autogestão e capacidades técnicas ou de conhecimento concretas.²⁰ Esse longo caminho rumo à liderança militar começa pelo ingresso nas escolas de formação e, de acordo com Robert Wray, parte de quatro princípios: o estudo, o estágio, a prática e a observação de outros líderes. A isso deve-se acrescentar, de acordo com Athens, citado por Wray, o autoconhecimento e a resiliência.²¹

Formação de um líder executivo

O líder executivo atua nos planos organizacional e operacional. O líder organizacional foca sua formação na teoria organizacional e no exercício da liderança militar. Isso permite que disponha das ferramentas necessárias para identificar e resolver problemas estruturais, tomar decisões complexas, gerenciar as relações com os outros, motivar e influenciar outros líderes, tanto do mesmo nível quanto subalternos. Assim, eles podem gerar as mudanças organizacionais necessárias, aprimorar o ambiente e/ou fortalecer uma cultura organizacional, tudo isso de acordo com os novos desafios presentes e futuros da instituição.²²

Já o líder operacional, como afirma Milan Vefo em seu artigo *On Operational Leadership* (“Sobre a liderança operacional”), sincroniza os esforços táticos com os objetivos estratégicos.²³ Portanto, é crucial que os comandantes operacionais sejam escolhidos exclusivamente com base em seu potencial, suas habilidades e sua experiência em combate, não em suas conexões políticas ou destrezas gerenciais. O resultado, de acordo com Vefo, é que os comandantes operacionais não são gerentes, pois são, acima de tudo, combatentes. Sua principal área de experiência está na arte operacional com a qual eles justificam as ações táticas e operacionais. Isso indica que o líder operacional conhece todos os aspectos do planejamento estratégico e a intenção de seu comandante, e, com isso, prepara, instrui, influencia e estimula suas unidades subalternas, gerencia os recursos necessários e comunica suas ordens em tempo hábil para cumprir estritamente a missão atribuída.²⁴

A liderança operacional complementa a organizacional e é dirigida pelos oficiais que se dispõem a assumir o comando de unidades e ser membros do estado maior. O líder operacional precisa entender perfeitamente as operações conjuntas e entre agências, considerando-se a complexidade dos conflitos contemporâneos.²⁵

Liderança estratégica

A liderança estratégica é o nível superior. Nas forças militares, ela compete essencialmente aos oficiais gerais e de patente, a seus assessores e aos membros de seus estados maiores. O alcance da liderança estratégica implica uma mentalidade que entende as tendências globais e locais, bem como as normas, políticas e movimentos sociais do ambiente no qual se lidera e decide.²⁶ Em outras palavras, indica um caminho mais curto ou menos oneroso para atingir os objetivos almejados.²⁷

Na esfera militar, a liderança estratégica guia e integra diversas unidades organizacionais que realizam um amplo leque de funções. Ela influencia milhares ou centenas de milhares de pessoas. Esses líderes alocam recursos, comunicam a visão estratégica e preparam seus comandos e todas as forças militares para missões futuras. Os líderes estratégicos moldam a cultura institucional, certificando-se de que suas diretivas, políticas, programas e sistemas sejam éticos, eficazes e eficientes.²⁸

Os líderes estratégicos aplicam todas as competências básicas do líder direto e executivo, adaptando-as às condições estratégicas e realidades complexas.²⁹ Em outras palavras, eles se adequam às diretrizes políticas, às limitações orçamentárias e ao contexto doméstico e internacional. Os líderes estratégicos são construtores de mudanças e transformações, mantendo o foco no longo prazo ao planejar, preparar, executar e avaliar. Nesse nível de liderança, cria-se, interioriza-se, compartilha-se e promove-se a visão até que seja concretizada.

Debate

É evidente que as ações repudiáveis de alguns membros das forças militares que mancharam o profissionalismo e a honra da maioria são fatos isolados, mas que ocorreram. Há uma coincidência no fato de que sua origem é multicausal e existe um entendimento errôneo do conceito da devida obediência, mas tudo indica que uma das falhas mais evidentes foi na liderança e que, provavelmente, a responsabilidade mais significativa esteja no âmbito da liderança militar direta.

Está claro que a liderança direta é a exercida por um superior diante de seus subalternos, responsabilizando-se pela ação. *Um líder direto influencia, motiva e incute em seus membros um comportamento moral que esteja de acordo com seus princípios e valores.* Nem o massacre de *My Lai*, ou o escândalo de *Abu Ghraib*, nem os abusos cometidos por órgãos militares na América Latina durante as ditaduras, ou os chamados “falsos positivos”, refletem os valores ou a ética militar. Esses casos ilustram traços de personalidade disfuncionais dos que detinham o comando e a liderança, desviando-se de forma grave do que se espera de um líder militar.

Pode-se dizer que a firmeza do líder direto, entendida como essa compostura, constância e força moral, falhou. *Que a muralha moral que deveria ser criada pelo*

comandante das unidades comprometidas nunca existiu ou foi derrubada com facilidade, e que os membros envolvidos nessas ações abomináveis careciam de princípios e valores.

A liderança direta não é exercida somente nas camadas inferiores da cadeia de comando, mas em todos os escalões. No âmbito estratégico, ela é exercida pelo general ou almirante com sua equipe de assessores e com seu estado maior. Ela também é exercida pelo comandante de um grupo ou força-tarefa com seus comandantes subordinados, no nível da liderança executiva. Seja como for, os níveis de liderança seguem uma hierarquia, começando pelo direto, passando pelo executivo e culminando no estratégico. A questão é que cada nível tem o dever e a obrigação de supervisionar e controlar os níveis inferiores. Os fatos assinalados indicam que esse controle não foi suficiente.

No âmbito estratégico, a amplitude da interpretação das políticas públicas de segurança e defesa provavelmente levou ao estabelecimento de objetivos ambíguos que, em alguns casos, foram avaliados do ponto de vista dos números de mortos em combate (*body counting*). Essa forma de ponderar as conquistas operacionais sugeria que quanto melhores fossem os *resultados*, maior seria o prêmio, em um estilo de liderança por recompensa que levou às ocorrências que conhecemos hoje.

A liderança militar muitas vezes enfrenta dilemas éticos, principalmente na tensão entre cumprir a missão e as implicações morais das ações necessárias para isso. Essa situação pode levar à *síndrome da lealdade*, na qual a lealdade prevalece sobre o discernimento ético. Exemplos históricos, como o massacre de *My Lai* e o escândalo de *Abu Ghraib*, demonstram as consequências graves dessa tensão, evidenciando falhas na liderança, nos valores e na coesão, bem como abusos derivados de interpretações incorretas de leis ou políticas que resultam em atos violentos ou abusivos.

Na América Latina, a liderança militar enfrentou dilemas éticos e desafios consideráveis no âmbito dos direitos humanos, principalmente durante períodos de ditadura e conflitos internos. Entre esses desafios estão os desaparecimentos forçados, as torturas e as execuções extrajudiciais, refletindo uma deterioração dos padrões éticos. Um exemplo claro disso é o caso dos “falsos positivos” na Colômbia, que evidenciam a severidade das violações dos direitos humanos. Esse escândalo envolveu o assassinato de civis por parte das forças armadas, que posteriormente foram falsamente identificados como combatentes inimigos, inflando, assim, as estatísticas de sucesso militar.

O último tópico em debate é o de forças militares operando em seu próprio território nacional contra organizações terroristas e/ou criminais compostas por cidadãos. Para isso, a preparação bioética precisa ser superior. Não apenas pelas implicações legais, mas pelas éticas também. É por isso que a bioética para a

educação militar e a educação militar em si são tão importantes. Examinar os tópicos da liderança militar e da devida obediência, o uso das novas tecnologias militares e as consequências das operações militares para as partes beligerantes, as comunidades e o meio ambiente é uma parte fundamental da educação e do treinamento militares.³⁰

Conclusões

Embora tenham sido casos isolados, membros das forças militares cometeram graves desvios e transgressões dos direitos fundamentais da população e dos não combatentes. Essas infrações são explicadas a partir da perspectiva da multicausalidade. Não obstante, pode-se afirmar que uma formação precária em liderança militar é um dos motivos mais prováveis.

O comandante-líder, principalmente no âmbito da liderança direta, é quem inspira, convence, motiva e influencia seus membros a fim de cumprir uma missão; porém, além disso, e não menos importante, *ele serve como barreira moral que promove a disciplina e mantém a ordem*. A liderança direta também é exercida pelos líderes estratégicos e executivos, que têm uma responsabilidade clara de supervisionar os níveis subalternos.

A interseção da bioética com a educação militar é fundamental. Não apenas com base na reflexão ética sobre o comportamento moral, mas também na ação. Em outras palavras, fatos que levem a fomentar um processo de formação no qual se questione o significado de ser um servidor público nas forças armadas que seja capaz de sacrificar sua própria vida pelo bem-estar dos outros cidadãos, que entenda a interligação e a dinâmica das ações humanas com a natureza, bem como a fragilidade dos ecossistemas, e que tenha claro que a vida é sagrada.

A formação em bioética dos líderes militares e futuros comandantes em bioética é essencial para garantir que estejam preparados para tomar decisões éticas em situações complexas.³¹ Pode ser uma ideia interessante formular um programa para educar os futuros oficiais em bioética como parte de sua formação integral.

Por último, vale destacar que a liderança nas forças militares, que vai além de ser uma mera gestão de recursos ou execução de estratégias, deve ser exercida com um compromisso inabalável com os princípios éticos e morais. Os casos históricos de violações dos direitos humanos mencionados neste documento não foram simplesmente falhas operacionais; eles refletem uma crise profunda na liderança militar.

Essa crise exige uma mudança de paradigmas na educação e no treinamento militares, onde a ética e a bioética global sejam transformadas em pilares fundamentais, garantindo que todas as ações militares estejam alinhadas aos mais altos padrões de moralidade e respeito à dignidade humana. □

Notas

1. Claude Cookman, “An American Atrocity: The My Lai Massacre Concretized in a Victim’s Face” (“Uma atrocidade americana: o massacre de My Lai concretizado no rosto de uma vítima”), *Journal of American History*, Vol. 94, No. 1., (United Kingdom: Oxford University Press, 2007), 154–162; Douglas Linder, “An Introduction to the My Lai Courts-Martial” (“Uma introdução ao Tribunal Militar de My Lai”), *SSRN Electronic Journal*, (2007), <https://famous-trials.com/mylaicourts>.

2. The Center for Public Integrity, “Abu Ghraib prison scandal” (“Escândalo na prisão de Abu Ghraib”), The Center for Public Integrity, (10 de dezembro de 2008), <https://publicintegrity.org/politics/abu-ghraib-prison-scandal-2/>; “U.S. Abuse of Iraqi Detainees at Abu Ghraib Prison” (“Abuso de detidos iraquianos na prisão de Abu Ghraib”), *American Journal of International Law*, Vol.98,No.3,(United Kingdom: Cambridge University Press,2004),591-596,doi:10.2307/3181656.

3. Pjotr Sauer, “UN finds further evidence of Russian war crimes in Ukraine” (“ONU encontra novos indícios de crimes de guerra da Rússia na Ucrânia”), *The Guardian*, (21 de outubro de 2023), <https://www.theguardian.com/world/2023/oct/21/un-finds-further-evidence-of-russian-war-crimes-in-ukraine>.

4. Diana Kordon, et al., “Forced Disappearance: A Particular Form of Torture” (“Desaparecimento forçado: uma forma de tortura particular”), In *Caring for Victims of Torture*, American Psychiatric Association, (1998), 203–227; Karinna Fernández, et al., *Chile and the Inter-American Human Rights System*, (United Kingdom: University College London, 2016), <https://ssrn.com/abstract=3062556>.

5. Ñusta P. Carranza Ko, “Making the Case for Genocide, the Forced Sterilization of Indigenous Peoples of Peru” (“Analisando o genocídio, a esterilização forçada de povos indígenas do Peru”), *Genocide Studies and Prevention, An International Journal*, Vol. 14, No. 2, (2020), 90–103; Isabella Martin, “Alcance Jurídico de Los Falsos Positivos Frente al Derecho Internacional Humanitario” (“Alcance jurídico dos falsos positivos conforme o Direito Internacional Humanitário”), (Colômbia: Universidad Militar Nueva Granada, 2015), <http://hdl.handle.net/10654/7068>.

6. Isabella Martin, “Alcance Jurídico de Los Falsos Positivos Frente al Derecho Internacional Humanitario” (“Alcance jurídico dos falsos positivos conforme o Direito Internacional Humanitário”).

7. Giovane Mendieta Izquierdo e Juan María Cuevas Silva, “Bioética de La Salud Pública” (“Bioética da saúde pública”), *Revista Latinoamericana de Bioética*, (Colômbia: Universidad Militar Nueva Granada, 2017), <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rlbi/article/view/2929>.

8. Sergio Néstor Osorio-García e Nelson Fernando Roberto-Alba, “Bioética global: entre normatividad biológica y normalización social” (“Bioética global: entre normatividade biológica e normalização social”), *Trilogía*, (Colômbia: Universidad Militar Nueva Granada, 2022); Renzo Pegoraro, “Priorities in the Teaching of Ethics in a Globalized World” (“Prioridades no ensino de ética em um mundo globalizado”), In *Global Education in Bioethics*, (New York: Springer, 2018), 57–67.

9. Garzón Diaz, “New Analysis Categories of Global Bioethics” (“Novas categorias de análise da bioética global”), *Rev Latinoam Bioet*, Vol. 21, (2021), 7-10.

10. Steven Coleman e Nikki Coleman, “Military Ethics” (“Ética militar”), In *Encyclopedia of Global Bioethics, 1915–1923*, (New York: Springer, 2016).

11. Ángel Gómez de Ágreda, “Ethics of autonomous weapons systems and its applicability to any AI systems” (“Ética de sistemas de armas autônomos e sua aplicabilidade a qualquer sistema de IA”), *Telecomm Policy*, Vol. 44, No. 3, (2020).

12. Milan Vego, “On Operational Leadership” (“Sobre a liderança operacional”), *JPME Today*, Vol. 77, No. 2, (Washington DC: National Defense University Press, 2023), https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-77/jfq-77_60-69_Vego.pdf; British Army, *Army Leadership Doctrine AC72029*, (United Kingdom: Army Leadership Publications, 2023), https://www.army.mod.uk/media/24335/20210923_army-leadership-doctrine-web_final.pdf; Karel Montor, *Fundamentals of Naval Leadership* (Maryland: Naval Institute Press, 1984).

13. Grant Broussard, et al., “Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review” (“Desafios às obrigações éticas e princípios humanitários em ambientes de conflito: uma análise sistemática”), *Journal of International Humanitarian Action*, Vol. 4, No. 15, (2019), <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>.

14. Nancy W. Dickey, M.D., *Ethical Guidelines and Practices for U.S. Military Medical Professionals*, Defense Health Board, (2015), <https://health.mil/Reference-Center/Reports/2015/03/03/Ethical-Guidelines-and-Practices-for-US-Military-Medical-Professionals>.

15. Sean Hannah e Peter Jennings, “Leader Ethos and Big-C Character” (“Etos de um líder e Caráter com ‘C’ maiúsculo”), *Organizational Dynamics*, Vol. 42, No. 1, (2013), 8-16, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1266&context=usarmyresearch>.

16. Sean Hannah e Peter Jennings, “Leader Ethos and Big-C Character” (“Etos de um líder e Caráter com ‘C’ maiúsculo”).

17. John Adair, *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development* (“Como cultivar líderes: os sete princípios-chave de um desenvolvimento de liderança eficaz”), (London: Kogan Page Publishers, 2005).

18. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look” (“Desenvolvendo líderes operacionais da Marinha: uma análise crítica”), *Naval War College Review*, Vol. 61, No. 3, (2008), 77–108, <https://digital-commons.usnwc.edu/>.

19. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession, Department of Army*, (2019), <https://armypubs.army.mil/>.

20. Capitão (CG) Daniel Héctor Nuñez, “La Formación en Liderazgo” (“A formação em liderança”), *Revista Naval*, No. 62, (2009), <https://revistanaval.com.uy/revista/172/numero-62>.

21. Robert Wray, *Saltwater Leadership: A Primer on Leadership for the Junior Sea-Service Officer* (Maryland: Naval Institute Press, 2013).

22. Thomas G. Cummings, *BUAD 304: Organizational Behavior and Leadership* (South Carolina: USC Marshall School of Business, 2020), <https://web-app.usc.edu/soc/syllabus/20203/14721.pdf>.

23. Milan Vego, “On Operational Leadership” (“Sobre liderança operacional”).

24. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look” (“Desenvolvendo os líderes operacionais da Marinha: uma análise crítica”).

25. Christopher Hayes, “Developing the Navy’s Operational Leaders: a critical look” (“Desenvolvendo os líderes operacionais da Marinha: uma análise crítica”).

26. Dr. John O. Burdett, “Tomorrow’s Leadership Will Be Different” (“A liderança de amanhã será diferente”), *Orchestra*, (2018), <https://www.transearch.com/Downloads/top-talent-1.pdf>.

27. Federico Aznar Fernández-Montesinos, “Reflexiones Sobre El Liderazgo Estratégico Militar Del Siglo XXI” (“Reflexões sobre a liderança estratégica militar do século 21”), *iee.es*, (2017), https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA07-2017_Reflexiones_LiderazgoIIx_FAFM.pdf.

28. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession*.

29. General James C. McConville, *ADP 6-22 Army Leadership and The Profession*.

30. Edgar F. Puryear, *American Admirals: The Moral Imperatives of Naval Command* (Maryland: Naval Institute Press, 2005).

31. Grant Broussard, et al., “Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review” (“Desafios às obrigações éticas e princípios humanitários em ambientes de conflito: uma análise sistemática”).

Capitão de Navio (Aposentado) Daniel Rojas Sánchez, Armada da Colômbia

Capitão da reserva da Armada da Colômbia. Mestre em *Maritime Affairs*, engenheiro naval e estudante do programa de PhD em bioética e pensamento complexo da UMNG. O Capitão Daniel Rojas Sánchez tem mestrado em Assuntos Marítimos, é Engenheiro Naval e atualmente cursa doutorado em Bioética, Epistemologia e Pensamento Complexo na Universidade Militar Nueva Granada, Colômbia. Este artigo é parte de sua pesquisa de doutorado nas áreas de Bioética, Epistemologia e Complexidade.

Capitão de Navio (Aposentado) Germán Afanador Ceballos, Armada da Colômbia

Consultor empresarial, palestrante, vasta experiência de 30 anos em temas de segurança cibernética, análise de riscos e planejamento estratégico. Graduado na Colômbia e no exterior nas áreas de engenharia naval eletrônica e ciências navais, pós-graduado em segurança, defesa nacional e estudos políticos, e mestre em estudos estratégicos de segurança. Sua experiência engloba a implementação de planos de segurança e continuidade dos negócios para proteção de ativos e desenvolvimento de funções críticas; gestão de estudos, auditorias de segurança e informação, e convênios com agências locais e internacionais orientados no sentido de fortalecer capacidades corporativas; assessoria a diretorias de empresas privadas em tópicos estratégicos e de segurança. Liderança de destaque e orientação de grupos grandes de pessoas para atingir objetivos estratégicos.