

# SOBRE O CARÁTER

Arquitectura

Amostra

# SOBRE O CARÁTER

---

---

AS ESCOLHAS QUE  
DEFINEM UMA VIDA

---

---

GENERAL

STANLEY  
McCHRISTAL

REFORMADO DO EXÉRCITO DOS EUA



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2026

## Sobre o Caráter

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.  
Alta Life é um selo da Editora Alta Books do Grupo Editorial Alta Books.  
Copyright © 2025 Stanley McChrystal  
ISBN: 978-85-5082-850-3

*Translated from original On Character © 2025 by Stanley McChrystal. ISBN 978-05-9385-295-8. This translation is published and sold by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda., Copyright © 2026 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.*

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M134S

McChrystal, Stanley, 1954-

Sobre o caráter: as escolhas que definem uma vida  
/ Stanley McChrystal: - 1. ed. - Rio de Janeiro: Alta  
Life, 2026.

284 p.; il.; 15,7 x 23 cm.

Título original: On Character

ISBN 978-85-5082-850-3

1. Caráter (Ética) 2. Valores pessoais 3. Ética  
4. Autodesenvolvimento 5. Liderança I. Título.

CDD 170.44

### Índice para catálogo sistemático:

1. Ética: caráter e virtude moral - 170.44

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Coordenadora Editorial:** Mariana Portugal

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Produtor Editorial:** Alessandro Thomé

**Revisão:** João Guterres

*Com admiração por todos  
que vivem uma vida de caráter.  
E com incentivo a todos nós,  
que tropeçamos, mas continuamos tentando.*

Amostra

Amostra

“PENSO, LOGO EXISTO.”

— René Descartes

Amostra

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: A ÚLTIMA MEDIDA PLENA	1
PARTE 1   CONVICÇÃO	5
UM TEMPO PARA CONTEMPLAR	7
A BUSCA POR CONVICÇÃO	12
UMA VIDA DE CONVICÇÃO	15
FÉ	18
“ELES”	22
A QUESTÃO DA PERSPECTIVA	27
ABANDONANDO O ESPELHO RETROVISOR	30
NETAS	33
VIDA NO BECO	37
VIDA NO TRABALHO E FORA DELE	40
GETTYSBURG	43
LIDERANÇA DIGITAL	48
INCENTIVOS	52
O CLUBE “O”	57
SOBRE OS DIREITOS CIVIS	60

A GRANDE DIVISÃO	64
EQUILIBRANDO MEIOS E FINS	69
CORRUPÇÃO	72
TOMANDO PARTIDO	76
A CONSTITUIÇÃO	80
OS CUSTOS E BENEFÍCIOS DA GUERRA	83
CONSERTANDO A POLÍTICA	87
PARTE 2   DISCIPLINA	91
UM CONVITE A PENSAR	93
O HÁBITO DA LEITURA	97
AUTODISCIPLINA	102
SEGUINDO EM FRENTE: DEPOIS DA QUEDA	106
ABRACE O SOFRIMENTO	110
UMA REFEIÇÃO POR DIA	113
SER OBCECADO	115
PRIORIDADES	118
O EFEITO RANGER	121
DESISTIR	125
ESCOLHER LIDERAR	129
NA PACIENTE BUSCA PELA GRANDEZA	133
APENAS CONSERTE A PONTE, SIM?	137
BILHETES ESCRITOS À MÃO	141
LIDERANDO GERAÇÕES DIFERENTES	144

ESTAR PRESENTE	148
A CAUDA DO DINOSSAURO	152
A QUESTÃO DO CARÁTER	156
PARTE 3   CARÁTER	161
O DESAFIO DE SE TORNAR	163
VIVENDO À ALTURA DOS NOSSOS VALORES	168
TATUAGENS, CABELO COMPRIDO E PATERNIDADE	172
SOBRE O CASAMENTO	174
CONHECER ALGUÉM	178
A REGRA DA I-495	182
AFASTE-SE DA ESTEIRA DE BAGAGENS	186
O CARÁTER AINDA IMPORTA?	190
CORROMPIDOS	194
O CANTO DA SEREIA DA RACIONALIZAÇÃO	197
OPORTUNIDADE... OU OPORTUNISMO?	202
DIGA QUALQUER COISA	206
A CORAGEM DE FAZER O QUE É CERTO	209
O SILÊNCIO É CONSENTIMENTO?	212
SOBRE O PATRIOTISMO	216
HERÓIS	220
QUEM VAI PENDURAR O SINO NO GATO?	223
RAFTING EM CORREDEIRAS	226

AFEGANISTÃO	230
CHEFES INTRANSIGENTES	234
ASSESSORES E ASSISTENTES	238
RAIVA E FRUSTRAÇÃO	242
QUANDO NÃO HÁ RESPOSTA CERTA	246
A CURVA DA IRRELEVÂNCIA	248
ENVELHECENDO	251
MONUMENTOS	254
DESPEDIDAS	257
PENSANDO SOBRE O FIM	261
EPÍLOGO: A ÚLTIMA CHAMADA	265
AGRADECIMENTOS	269

# INTRODUÇÃO: A ÚLTIMA MEDIDA PLENA

NO FIM, O CARÁTER É A ÚNICA MÉTRICA QUE IMPORTA.

**S**e eu for, em última instância, sepultado no Cemitério Nacional de Arlington, minha sepultura, por regulamento — exatamente como a de meu pai — será marcada por uma lápide de mármore branco de  $33 \times 107 \times 10$  centímetros, na qual um máximo de 11 linhas de texto registrarão o meu nome, as datas de nascimento e morte, o serviço militar, o posto final e, talvez, as guerras em que servi. Do outro lado estarão o nome de minha esposa e as datas de sua vida.

Essas linhas não bastam para registrar a essência de quem fomos, mas tampouco têm esse propósito. Essa realidade, muito mais difícil de definir, não pode ser expressa em datas, conquistas ou mesmo em sucessos e fracassos aparentes. Ela está em nosso caráter — a medida mais precisa, e a última plena, de quem escolhemos ser. Todo o resto é supérfluo. Portanto, este é um livro sobre caráter, mas necessariamente construído a partir de minhas convicções.

O caráter, destino adequado da jornada de nossa vida, não é um traço herdado no nascimento nem um presente de um mentor experiente. Ele não surge automaticamente da educação, da posição social ou da experiência. O caráter, em vez disso, é uma escolha. É erguido sobre as convicções (ou crenças profundas) que abraçamos, e sobre a disciplina que

reunimos para sermos fiéis a elas. Apesar de sua natureza profundamente humana, o caráter é, curiosamente, quase matemático:

Caráter = Convicções × Disciplina

Ou seja, se nos falta convicção substancial ou disciplina, o produto resultante (o nosso caráter) perde todo o valor. É simples e, ao mesmo tempo, de uma consequência retumbante.

Este livro é uma exploração tardia da minha busca pessoal por caráter. Conduzido ao longo uma vida, o processo foi menos intencional do que eu gostaria. Mas, através de uma carreira militar fascinante (e, às vezes, turbulenta) e de toda a vida antes e depois dela, cheguei a um conjunto de convicções que servem como pilares estruturais de quem eu sou. Na medida em que consigo reunir disciplina pessoal para viver à altura delas, essas convicções definem o meu caráter.

Com franqueza, nem minhas convicções nem o meu caráter são tudo o que poderiam ser, ou mesmo tudo o que eu gostaria que fossem. Mas permanecem em construção, com espaço para crescimento, e se fortalecem quando recebem minha atenção. Quando lembro de confrontar meus pensamentos ou ações com os padrões do caráter ao qual aspiro, torno-me melhor por isso.

Escrever um livro como este foi a oportunidade de considerar (e muitas vezes reconsiderar) as minhas experiências, crenças e conclusões. Usei histórias e reflexões para identificar e examinar o caráter que busco, as convicções a que cheguei e a disciplina necessária para dar substância a essas convicções. Encorajo você, leitor, a fazer o mesmo.

Compartilharei o que penso sobre uma ampla gama de assuntos, alguns muito pessoais e outros bastante públicos. Direi com franqueza o que acredito a respeito de cada questão e espero que você compreenda como e por que cheguei às conclusões a que cheguei. Mas lembre-se: essas são minhas convicções, não as suas. Reflita por conta própria, decida no que

acredita e por quê. Se acreditar profundamente, defenda suas crenças e, em casos extremos, esteja disposto a lutar e morrer por elas. Esse é o ponto.

Este livro está dividido em três partes, cada uma composta de reflexões sobre diferentes aspectos da vida:

**Parte 1 | Convicção:** O que acreditamos e como sustentamos essas crenças formam a base do nosso caráter.

**Parte 2 | Disciplina:** A capacidade de levarmos adiante nossas crenças declaradas fornece a liga que conecta essas convicções ao caráter que elas devem sustentar.

**Parte 3 | Caráter:** A estrutura essencial de nossas vidas é definida pelo que estamos dispostos a tolerar (e pelo que não estamos).

Cada reflexão foi concebida para provocar pensamento, não para prescrever caminhos. É improvável que você e eu concordemos em tudo. Espero que não. Mas, ao lê-las, você verá o que considero importante o bastante para refletir, as convicções a que cheguei ao longo da vida e as implicações que tiveram em meu caráter e trajetória. Minhas perguntas e conclusões são, antes de tudo, para mim mesmo. Mas, se ajudarem você a decidir o que merece reflexão mais profunda em sua própria vida, que valores e ideias valem convicção, considerarei isso uma vitória.

Minha única esperança é a de que você encontre aqui algum valor. Meu único pedido é que pense no que acredita e em quem quer ser.

Amostra

---

PARTE 1

---

# CONVICÇÃO



“AS CONVICÇÕES SÃO AS MOLAS  
PROPULSORAS DA AÇÃO,  
AS FORÇAS MOTRIZES DA VIDA.  
AQUILO QUE UM HOMEM VIVE  
SÃO SUAS CONVICÇÕES.”

—Bispo Francis Kelley,  
ex-capelão militar

Amostra

# UM TEMPO PARA CONTEMPLAR

CHEGAR ÀS NOSSAS CONVICÇÕES EXIGE REFLEXÃO PROFUNDA.

O general estava ereto, o uniforme cobrindo seu corpo envelhecido, mas ainda magro. Um voo noturno o deixara sonolento, mas comandar em combate durante 6 dos 7 anos anteriores produzira um cansaço mais profundo, que penetrava cada órgão e articulação, pressionando até os recantos da alma do homem.

Ele aguardava para se encontrar com o presidente — alguns minutos em uma sala próxima ao Salão Oval, para refletir sobre 55 anos de vida, dos quais os últimos 38 ele havia passado de farda. Era um momento difícil em uma carreira e uma vida que já haviam conhecido muitos outros.

Pela tradição, as conquistas do general estavam refletidas em seu uniforme: quatro estrelas em cada ombro, insígnias e medalhas, uma fileira de barras douradas na manga registrando suas missões em tempo de guerra. Para alguns, aquele “currículo” colorido poderia resumir o soldado, mas nenhum posto, título ou uniforme é capaz disso. O soldado — e o homem — estão dentro do uniforme, não pregados, nem costurados nele.

O general entrou no santuário interno da Casa Branca e, numa breve conversa profissional com o presidente, ofereceu sua renúncia. Ela foi aceita, e uma vida inteira de serviço militar terminou em um instante. Exteriormente, o homem que saiu da Casa Branca naquela manhã de

junho era o mesmo que havia entrado menos de uma hora antes, embora sua vida nunca mais fosse a mesma.

Claro, eu era o general naquela sala. Minha renúncia, consequência de uma controvérsia alimentada por um artigo em uma revista que raramente lia, parecia ter mudado tudo. Depois de quase 4 décadas, eu já não era comandante, já não era soldado e — por breves ciclos da mídia moderna — era uma figura publicamente desonrada. Foi um ponto de inflexão totalmente inesperado em uma vida que sempre reconhecera a possibilidade de morte súbita, mas nunca de fracasso humilhante.

Sempre acreditei que a vida, especialmente a de um soldado, deveria incluir um momento (*o momento*) em que talento, preparo e experiência seriam severamente testados. Se o resultado correspondesse às minhas esperanças, eu emergiria com meu potencial realizado e todo o esforço de uma vida teria valido a pena. Ou poderia cair em chamas, satisfeito por ter dado o meu melhor — a derrota de um herói.

Até aquele dia decisivo na Casa Branca, eu já tinha visto versões cinematográficas do momento definidor da vida, mas nunca o havia vivido. Apesar de uma trajetória marcada por dramas consideráveis, nunca tinha enfrentado a prova abrasadora que imaginava levar a um sucesso ou fracasso monumental. Mas esse momento foi, de forma decepcionante, bem diferente de qualquer desfecho que eu tivesse vislumbrado. Não apenas mudou meu trabalho e profissão, como também desafiou minha identidade. Como era de se esperar, nos anos seguintes, passei muito tempo revivendo o episódio, recalculando o que me levava até ali e fantasiando diferentes desfechos. Mas esse processo nunca levava a nada de valor e não se prolongava por muito tempo. Logo percebi que, apesar de tudo o que mudara tão repentinamente, muito permanecia o mesmo.

Com o passar dos anos, ficou claro que a experiência não havia me destruído, nem definido. Nem mesmo um momento dramaticamente doloroso no Salão Oval poderia mudar quem eu era. Ele competia com muitos outros da minha vida, e eu continuava a ter os mesmos talentos,