

ANTHONY ROBERTSON NASCIMENTO DE FARIAS

## **AS NOVAS GERAÇÕES E A LIDERANÇA MILITAR:**

a geração Z diante dos preceitos basilares da liderança militar:  
aderências e conflitos

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.

Orientador: José Cimar Rodrigues Pinto.

Rio de Janeiro

2023

C2023 ESG

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

---

ANTHONY ROBERTSON NASCIMENTO DE FARIAS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F224n Farias, Anthony Robertson Nascimento de

As novas gerações e a liderança militar: / CMG Anthony Robertson Nascimento de Farias. – Rio de Janeiro: ESG, 2023.

76 f.: il.

Orientador: CMG (RM1) José Cimar Rodrigues Pinto.

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2023.

Título. 1. Liderança militar. 2. Rosa das virtudes 3. Fuzileiros Navais. 4. Geração Z. I.

CDD – 355.33041

A Deus, Criador dos céus e da terra, princípio de toda a sabedoria, por iluminar meus pensamentos e me conduzir nesta singradura.

A minha esposa Keyla Farias pelo apoio, suporte, cuidado e carinho, tanto para comigo quanto para com os nossos filhos, Bernardo e Maitê, maiores riquezas da minha vida. Amo vocês infinitamente.

Aos meus pais, Antônio e Raquel, ao meu irmão Ronnie Farias e a meu cunhado Jefferson Eliabe pelo apoio incomensurável.

## AGRADECIMENTOS

Ao Corpo Permanente da Escola Superior de Guerra que, com profissionalismo e retidão, conduziu este curso, contribuindo para a ampliação dos meus conhecimentos sobre a nossa nação, desenvolvendo em nível estratégico e político a minha capacidade de análise das importantes questões de nosso país com o objetivo de, ao término do curso, assessorar as autoridades a que estiver subordinado.

Ao meu orientador CMG (RM1-FN) José Cimar Rodrigues Pinto, por toda a fidalguia, orientação, paciência e sabedoria com que me conduziu durante a construção deste trabalho.

Aos meus colegas Estagiários da Turma Cel Int (EB) Eudson Bezerril de Melo Soares, o eterno amigo Bezerril (*in memoriam*).

Ao Almirante de Esquadra (FN) Jorge Armando Nery Soares e ao Vice-Almirante Roberto Rossato, pela minha indicação para o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia 2023 (CAEPE/2023).

Ao CMG (FN) José Mauro Lourenço Júnior, Comandante do CIAMPA, e ao CF (FN) Rodrigo da Silva Galluzzo, Chefe do Departamento de Instrução do CIAMPA, Centro de Instrução onde exerci o cargo de Imediato de março de 2021 a fevereiro de 2023, bem como aos demais amigos daquele Centro de Instrução, pelo apoio, incentivo e contribuição na confecção deste trabalho.

O melhor líder não é necessariamente  
aquele que faz as melhores coisas.  
Ele é aquele que faz com que as  
pessoas realizem as melhores coisas.

Ronald Reagan,  
Ex-presidente americano.

## RESUMO

Esta pesquisa aborda os conceitos de Liderança Militar em face à Geração Z como uma forma de subsidiar as Forças Armadas na eficiência do ensino e preparo de novos líderes. O objetivo deste estudo é, a partir do levantamento das virtudes e valores cultivados pela liderança na caserna, por meio de uma pesquisa bibliográfica, compará-los àqueles apresentados pelos jovens da Geração Z, aqueles nascidos entre 1996 e 2010, que compõem os entrantes das forças armadas na atualidade. De posse desse confronto, este trabalho verifica e analisa as aderências e os conflitos existentes, mesmo que de forma superficial, a fim de abrir caminho para pesquisas mais profundas e abrangentes. A metodologia adotada comporta uma pesquisa bibliográfica e documental, visando buscar referenciais teóricos. Também adiciona o resultado de entrevistas, realizadas com 176 Aprendizes-Fuzileiros Navais, representantes da Geração em estudo e integrantes do Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais T1/2023, a fim de ratificar, ou não, o confronto já citado. O campo de estudo delimita-se à Geração Z, por ser aquela que compreende os jovens que hoje se candidatam às graduações e postos iniciais da carreira militar. Por último, analisa as aderências e conflitos, comparando-os com o olhar dos jovens entrevistados e, por fim, aponta formas de se reforçar os valores e conceitos, além de oportunidades de melhoria na formação dos novos líderes. Os principais tópicos são: a Liderança Militar, seus valores, virtudes e conceitos; a Geração Z e seus valores; o Ensino de Liderança e a Rosa das Virtudes. A conclusão indica ações positivas a serem desenvolvidas e cuja implementação poderá contribuir para a formulação de uma proposta de melhoria na formação dos novos líderes, proposta esta capaz de atender às necessidades das Forças Armadas na consecução do requerido pela Política Nacional de Defesa e pela Estratégia Nacional de Defesa, ou seja, Forças Armadas com recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, permanentemente qualificados, preparados e motivados.

**Palavras-chave:** liderança; geração Z; rosa das virtudes; Fuzileiros Navais.

## **ABSTRACT**

*This research addresses the concepts of Military Leadership in relation to Generation Z as a way of supporting the Armed Forces in teaching efficiency and preparing new leaders. The objective of this study is, from a survey of the virtues and values cultivated by the leadership in the barracks, through bibliographical research, to compare the teachings presented by young people from Generation Z, born between 1996 and 2010, who make up the participants in the armed forces nowadays. Armed with this confrontation, this work verifies the analysis of existing adhesions and conflicts, even if superficially, in order to open paths for deeper and more comprehensive research. The methodology adopted involves bibliographic and documentary research, seeking theoretical references. Also add the results of interviews, carried out with 176 Marine Apprentices, representatives of the Generation under study and members of the Marine Soldier Training Course T1/2023, in order to ratify, or not, the confrontation already mentioned. The field of study is limited to Generation Z, as it covers young people who are currently applying for graduations and initial positions in the military career. Finally, it analyzes adherences and conflicts, comparing them with the perspectives of the young people interviewed and, finally, it points out ways to strengthen values and concepts, as well as opportunities to improve the training of new leaders. The main topics are: Military Leadership, its values, virtues and concepts; Generation Z and its values; Teaching Leadership and the Rose of Virtues. The conclusion indicates positive actions to be developed and whose implementation could contribute to the formulation of a proposal for improvement in the training of new leaders, a proposal capable of meeting the needs of the Armed Forces in the achievement required by the National Defense Policy and the National Defense Strategy. Defense, that is, Armed Forces with human resources specific to military professions, permanently supplied, prepared and motivated.*

**Keywords:** Leadership; Generation Z; Rose of Virtues; Marines.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Rosa das Virtudes.....	22
-----------------------------------	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pertencimento à Geração Z.....	45
Gráfico 2 - Percentual de entrevistados por idade. . . . .	45
Gráfico 3 -Entrevistados por região do país. . . . .	46
Gráfico 4- Nível de Escolaridade.....	47
Gráfico 5- Equipamentos de TIC.....	47
Gráfico 6- Acesso à telefone celular.....	48
Gráfico 7- Tempo gasto em redes sociais.....	49
Gráfico 8- Uso das redes sociais por objetivo. . . . .	50
Gráfico 9- Os 03 Atributos mais mencionados da Rosa das Virtudes. . . . .	56
Gráfico 10- Os 03 Atributos menos mencionados da Rosa das Virtudes. . . . .	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Atributos de um líder.. .....	22
Tabela 2- As Gerações anteriores.....	31
Tabela 3– Comparativo entre as características da Liderança .....	41
Tabela 4- Percentual de domicílios com computador, tablet ou notebook.. .....	48
Tabela 5- Domicílio por tipo de acesso - banda larga.. .....	48
Tabela 6- Indivíduos com acesso à celular.. .....	49
Tabela 7- Escala Likert: valores e atributos considerados. ....	50
Tabela 8- Valores relativos ao Caráter.....	51
Tabela 9- Valores relativos à Ética.....	51
Tabela 10- Valores relativos à Atitude.....	52
Tabela 11 - Valores relativos à Honra. ....	52
Tabela 12- Valores relativos à Lealdade. ....	53
Tabela 13- Valores relativos ao Comportamento Social. ....	53
Tabela 14- Valores relativos ao Cultivo à Ordem.....	54
Tabela 15- Valores relativos à Hierarquia e Disciplina.....	54
Tabela 16- Valores relativos à Influência do Curso de Formação.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Aptidão para a Carreira  
AED - Ação Estratégica de Defesa  
A-FN – Aprendiz-Fuzileiro Naval  
CAEPE - Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia  
C-Ap - Cursos de Aperfeiçoamento  
C-ApA - Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Praças  
C-Espc - Curso de Especialização  
C-Esp-HabSG - Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargento  
C-Esp-HabSO - Curso Especial de Habilitação para Promoção a Suboficial  
C-FCB - Curso de Formação de Cabos  
C-FMN - Curso de Formação de Marinheiros para Ativa  
C-FSD-FN - Curso de Formação de Soldado Fuzileiro Naval  
CFN - Corpo de Fuzileiros Navais  
CIAMPA - Centro de Instrução Almirante Milciades Portela Alves  
CN - Colégio Naval  
DEnsM - Diretoria de Ensino da Marinha  
EM - Escola Naval  
END - Estratégia Nacional de Defesa  
ESG - Escola Superior de Guerra  
MB - Marinha do Brasil  
MN - Marinheiro  
PGI - Plano Geral de Instrução  
PlaDis - Plano de Disciplina  
PoEnsM - Política de Ensino da Marinha  
SD-FN - Soldado Fuzileiro Naval

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.</b>	<b>Forças Armadas e a Liderança Militar .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.</b>	<b>A Liderança na Marinha do Brasil .....</b>	<b>18</b>
2.2.1.	A Ética Militar.....	19
2.2.2.	O Exercício da Liderança .....	20
2.2.3.	Os Atributos de um Líder na MB .....	21
<b>2.3.</b>	<b>A Rosa das Virtudes.....</b>	<b>22</b>
2.3.1.	Honra.....	24
2.3.2.	Lealdade.....	23
2.3.3.	Iniciativa.....	23
2.3.4.	Cooperação .....	24
2.3.5.	Espírito de Sacrifício.....	24
2.3.6.	Zelo .....	24
2.3.7.	Coragem.....	25
2.3.8.	Ordem .....	25
2.3.9.	Fidelidade .....	25
2.3.10.	Fogo Sagrado.....	27
2.3.11.	Tenacidade.....	26
2.3.12.	Decisão.....	27
2.3.13.	Abnegação .....	27
2.3.14.	Espírito Militar.....	27
2.3.15.	Disciplina .....	28
2.3.16.	Patriotismo.....	28
<b>2.4.</b>	<b>O Ensino de Liderança no Corpo de Fuzileiros Navais.....</b>	<b>28</b>
2.4.1.	Curso de Formação de Marinheiros / Soldados FN.....	29
2.4.2.	Curso de Especialização .....	29
2.4.3.	Curso Especial de Habilitação.....	30
<b>3.</b>	<b>A GERAÇÃO Z E A LIDERANÇA .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.</b>	<b>As Gerações Anteriores.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.</b>	<b>A Geração Z e suas Características.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.</b>	<b>Valores de um Líder na perspectiva da Geração Z.....</b>	<b>37</b>

<b>4.</b>	<b>ADERÊNCIAS E CONFLITOS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.</b>	<b>Atributos Considerados.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.</b>	<b>Quadro Comparativo – Valores e Atributos .....</b>	<b>41</b>
<b>5.</b>	<b>APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.</b>	<b>Aspecto socioeconômico-informacional.....</b>	<b>44</b>
5.1.1.	Idade dos entrevistados .....	45
5.1.2.	Região de Origem .....	46
5.1.3.	Nível de Escolaridade.....	46
5.1.4.	Equipamentos de TIC .....	47
5.1.5.	Acesso a equipamento Celular.....	48
5.1.6.	Tempo gasto com as redes sociais .....	49
5.1.7.	Principal objetivo no acesso às redes sociais.....	49
<b>5.2.</b>	<b>Aspectos de Liderança .....</b>	<b>50</b>
5.2.1.	Caráter.....	50
5.2.2.	Ética .....	51
5.2.3.	Atitude .....	51
5.2.4.	Honra.....	52
5.2.5.	Lealdade.....	53
5.2.6.	Comportamento Social .....	53
5.2.7.	Cultivo à Ordem.....	53
5.2.8.	Hierarquia e Disciplina.....	54
<b>5.3.</b>	<b>Influência do C-FSD-FN.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.</b>	<b>Rosa das Virtudes .....</b>	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As Forças Armadas constituem o instrumento militar para a defesa do Brasil e devem possuir a capacidade de contribuir para esse esforço, mantendo-se modernas e em condições de pronto emprego.

Para tanto, deve-se dotar as Forças Armadas de recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, permanentemente qualificados, preparados e motivados, conforme preceitua a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa.

Inexoravelmente, essa modernidade e prontidão requeridas perpassam pela seleção e preparação dos homens e das mulheres que comporão as fileiras da caserna e, adicionalmente, a identificação destes entrantes com os valores institucionais sólidos e perenes. Esse fenômeno ocorre diante de uma sociedade pós-moderna marcada pelo culto à instantaneidade. (BAUMAN, 2001).

Adicionalmente, esse processo ocorre diante de uma desestabilização do sistema de valores que serviu como referência ética e moral no passado recente. (BOECHAT (2016).

Imersos nesse contexto, os jovens que oram ingressam nas Forças Armadas são apresentados a um conjunto de fundações constituintes dessas instituições sólidas e seculares, bases da Liderança Militar. Em que pese os diversos escalões, há paradigmas básicos para o exercício de qualquer liderança, principalmente na caserna, conforme apontam Pinto e Honorato (2020, p.14).

Em contraste com a formação civil, sob os padrões ocidentais de democracia e liberdade de escolha vividos desde o nascimento e depois na família, na escola e na sociedade, o candidato à carreira militar passa por um processo de adaptação para condições ambientais de maior rigidez (autocracia, hierarquia, disciplina, dentre outros), mediante métodos especiais de educação e instrução, variáveis em temporalidade e extensão.

Trata-se de um processo de verdadeira homogeneização, visando escoimar tradições, valores e visões de mundo, diferenças culturais, regionais, sociais, étnicas, religiosas e ideológicas, trazidas do ambiente familiar, civil, social e cultural.

Esse particular alcança, também, os candidatos a Soldados Fuzileiros Navais, jovens entre 18 e 21 anos, faixa etária prevista nos Editais, hoje representantes da Geração Z, que são captados por meio de concurso público em

nível nacional, cujo prognóstico de carreira prevê o exercício da liderança de pequenos escalões de combate, nomeadamente Esquadras de Tiro, Grupos de Combate e, até mesmo, Pelotões, em casos especiais, assim como nos níveis similares das outras Armas e Serviços, ocasião em que exercerão influência, desde muito cedo até a sua transferência para a reserva remunerada.

Com o passar dos anos, as características necessárias para um líder militar ser capaz de decidir diante de situações de crise, especialmente nas Forças Armadas, não sofreram alterações e, adicionalmente, ensejam especificidades inerentes à vida militar, sendo uma competência estratégica em qualquer instituição.

Porém, diante das mudanças tecnológicas e comportamentais, surgem cenários cada vez mais desafiadores com a chegada das novas gerações ao mercado de trabalho e, conseqüentemente, às Forças Armadas.

Acredita-se que, nas condições acima descritas, ocorram situações de aderência ou de conflito, quando esses jovens, com características e valores trazidos da vida pregressa, são apresentados ao ambiente militar.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objetivo analisar e verificar se os conceitos de liderança no âmbito das Forças Armadas, usando como parâmetro básico a Marinha do Brasil, têm encontrado um ambiente de receptividade nas gerações mais jovens ingressantes nas fileiras da MB, em especial, na Carreira de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), a fim de responder ao questionamento central proposto, a saber, em que medida os valores e as perspectivas das novas gerações ingressantes nas fileiras das Forças Armadas, em especial os representantes da Geração Z, coadunam-se com os preceitos da Liderança Militar.

Com relação à Liderança Militar, inicialmente, examina-se a Liderança nas Forças Armadas, em especial na Marinha do Brasil (MB), extraíndo as noções conceituais constitutivas das bases para o seu exercício, bem como as características, pressupostos, virtudes e atributos, ou seja, traços comuns que se esperam de um líder militar; em seguida, serão analisados outros conceitos, também, empregados pela MB, além dos valores institucionais cultivados e os tipos de liderança característicos das Forças Armadas, abordando, particularmente, os conceitos mais atuais de Liderança Militar apresentados pela Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2021) e pelo Manual Liderança da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013).

Com relação à unidade de análise, a Geração Z, que abrange os jovens

nascidos entre 1996 e 2010 que, hoje, ingressam nas fileiras das Forças Armadas, serão coligidas e analisadas suas características, comportamentos, anseios e perspectivas, bem como sua percepção do exercício da liderança.

Por fim, os itens anteriores serão correlacionados, de modo a permitir uma investigação sobre o fenômeno comportamental e as possíveis reações de aderência ou afastamento observadas dos valores e perspectivas desses jovens diante do que preceituam os conceitos de liderança e, como conclusão, intenta-se apontar se estes estão colimados ou destoantes, bem como as possíveis ações decorrentes, com fito em um melhor desempenho dessa geração sem renunciar aos princípios essenciais como a Hierarquia e a Disciplina.

À fim de enriquecer o desenvolvimento deste trabalho, como percurso metodológico, colima-se, por meio de pesquisa de campo, o grau de aderência do levantamento conceitual ao comportamento do público-alvo, no intuito de verificar sua assertividade, a ser realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado nos Aprendizes-Fuzileiros Navais que ora realizam o Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais, no Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves (CIAMPA - Campo Grande, Rio de Janeiro/RJ).

Espera-se que o presente trabalho possa contribuir, no âmbito da Marinha do Brasil e do Ministério da Defesa, com a revisão das atuais formas de ensino de liderança, objetivando a melhoria contínua na formação dos nossos militares e líderes.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentados os conceitos norteadores levantados sobre os temas abordados na presente pesquisa, especialmente sobre Liderança Militar e a Geração Z, a fim de balizar os confrontos subsequentes dentro das peculiaridades da carreira militar.

O embasamento teórico será amparado em legislações consagradas no âmbito do Ministério da Defesa (MD), como o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END).

Adicionalmente, utilizar-se-ão as publicações de acesso ao público em geral que versam sobre Liderança e Geração Z e, em especial, a Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137 (BRASIL, 2013) e o Manual de Liderança da Marinha – DEnsM-1005 (BRASIL, 2021).

### **2.1. Forças Armadas e a Liderança Militar**

No arcabouço normativo brasileiro, o Art. 142 da Constituição Federal define as Forças Armadas como instituições nacionais permanentes e baseadas na disciplina hierárquica. Assim, impondo às Forças Armadas o adequado preparo e permanente estado de prontidão, conforme cita o Capítulo I do Livro Branco da Defesa Nacional (BRASIL, 2020a, pag. 14).

Faz-se necessário, por conseguinte, uma contínua formação de recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, conforme apresenta a Política Nacional de Defesa, no item 4, subitem II (BRASIL, 2020b, pag.24) e pela ED-6 – Capacitação e dotação de recursos humanos, da Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2020b, pag. 66).

A Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137 preceitua que o contínuo desenvolvimento dos militares da MB como líderes deve ter permanente atenção e ser trabalhado tanto pela instituição como pelo próprio militar, diante de valores universais como a honra, a dignidade, a honestidade, bem como todos os outros considerados vitais pela Marinha, e que devem ser praticados e transmitidos (BRASIL, 2013, p. 1-1 a 1-2).

O Manual de Liderança da Marinha – DEnsM-1005 (BRASIL, 2021, p. V) aponta para uma formação em Liderança desde as fases iniciais da carreira, sendo aperfeiçoada

continuamente.

A Marinha do Brasil (MB), atenta à importância da liderança no Sistema de Ensino Naval (SEN), apresenta esta disciplina nas escolas de formação, de Oficiais e Praças, onde são disseminadas as instruções básicas sobre o tema. Posteriormente, são aperfeiçoadas ao longo da carreira, por meio da prática, incentivos à leitura e a elaboração de trabalhos escritos.

Sempre pautados na hierarquia e disciplina, dentre outros valores, assim são formados os profissionais militares. Conforme Pinto (2019, p. 40):

Ressalta-se, à título de esclarecimento, que Samuel P. Huntington, no seu delineamento do profissional militar, outorga referência especial a certos atributos inerentes à essa condição, apesar de não se aprofundar em detalhamentos, provavelmente por considerá-los autoexplicativos ou porque, no contexto de sua teorização tornam-se naturalmente compreensíveis. São eles: neutralidade, hierarquia, disciplina, cooperação, organização, comando, coesão [...].

É essa formação continuada, pautada em valores sólidos, que constrói as referências profissionais e morais do militar.

Enfatizando, Spadotti (2019, p. 4) afirma que:

A importância da Liderança Militar é inegável e indiscutível. Sempre foi e pode-se assumir que jamais deixará de ser. Acontece que o Soldado é também um elemento partícipe da sociedade. Destarte, seria um ato de ingenuidade a consideração de que o Soldado estaria isento das evoluções doravante mencionadas.

Ainda, segundo o EMA-137 (BRASIL, 2013, p.18), “os militares regem-se pela ética da obediência, especialmente quando se observa a sujeição absoluta (*interna corporis*) a diversas restrições e à honra, dureza e inflexibilidade das atitudes embasadas em princípios e valores”.

Esse mesmo manual aponta que “o contínuo desenvolvimento dos militares da MB como líderes deve ter permanente atenção e ser trabalhado tanto pela instituição como pelo próprio militar, diante de valores universais como a honra, a dignidade, a honestidade, bem como todos os outros considerados vitais pela Marinha, e que devem ser praticados e transmitidos” (BRASIL, 2013, p. 1-1 a 1-2).

Pinto (2019, p. 80) indica que os vieses informais da liderança, em especial aqueles relacionados à influência, quais sejam: as autoridades moral, carismática e laboral, além do uso das inteligências, merecem ser considerados, construção que é

facilitada nas organizações militares pelo esforço na formação dos militares e consequente construção de referenciais profissionais e morais e, também, cognitivos, afetivos e psicomotores, critérios que balizam toda a progressão de qualquer militar.

Contudo, os preceitos acima estão imersos em uma sociedade dinâmica e em contínua transformação, numa razão de tempo instantânea. Segundo Bauman (2001, p. 147):

A nova instantaneidade do tempo muda radicalmente a modalidade de convívio humano – e mais conspicuamente, o modo como os humanos cuidam (ou não cuidam, se for o caso) de seus afazeres coletivos, ou antes o modo como transformam (ou não transformam, se for o caso) certas questões em questões coletivas.

E, já no Curso de Formação, os alunos serão avaliados quanto à aptidão para a vida na caserna, sendo necessária estrita observância aos princípios constitucionais da hierarquia e disciplina, conforme prescrevem os Editais do Concurso de Admissão.

## **2.2. A Liderança na Marinha do Brasil**

Neste subtítulo, são apresentadas as normas que versam sobre a Liderança na Marinha do Brasil, as quais se fundamentam nos mesmos preceitos adotados pelas demais Forças singulares brasileiras.

Como descrito na publicação *Nossa Voga* (BRASIL, 2021, p17), faz-se mister conhecer, inicialmente, um pouco do homem do mar, suas características e valores, para que se entenda o líder marinho.

O marinho é aquele que defende a Pátria no mar, pertencendo, no caso brasileiro, à Marinha de Guerra. É, acima de tudo, valente e amante da paz, sabendo que, se navegar é preciso, muito mais que isso, é preciso estar preparado para lutar.

O marinho é um trabalhador. No mar, as atividades se multiplicam. Exercícios de postos de combate (quando são disparados tiros de canhão, mísseis, torpedos ou em emergências), incêndio e abandono, homem ao mar, manobras táticas, transferência de combustível e de carga, operações aéreas, desembarques anfíbios, patrulha naval e fluvial, socorro a outros navios, enfim, são atividades diárias que são cumpridas.

Ele(a) deve estar sempre pronto(a), podendo ser exigido a qualquer momento. O marinho está sempre pronto para mudanças. Mudança de navio, chegada de equipamentos e armamentos mais sofisticados, desenvolvimento de técnicas modernas,

novas tarefas e novas tripulações.

Mas ele(a) sabe que algumas coisas não mudam, como o respeito mútuo a bordo, o forte sentimento de solidariedade na carreira e a sólida formação profissional que recebe da Marinha.

O marinheiro, em resumo, é um profissional que se orgulha de bem servir ao País, no mar.

Particularmente para o Corpo de Fuzileiros Navais, parcela intrínseca, e indissociável do Poder Naval, cultivam-se com ardor os seguintes valores<sup>1</sup>:

- Honra: Bem intangível, que sintetiza os valores mais altos do ser humano, como a ética, a moral e a integridade;
- Competência: Faculdade para apreciar e resolver qualquer questão. Aptidão, idoneidade;
- Determinação: Valor intrínseco de cada pessoa, resoluta na busca incessante para alcançar os seus objetivos; e
- Profissionalismo: Capacidade que o militar tem para a realização do seu trabalho de forma competente, com seriedade e responsabilidade.

ADSUMUS é o lema dos Fuzileiros Navais. É um termo de origem latina que significa “Aqui Estamos!”, “estar presente”, “estar junto” e, por extensão, significa um sentimento de permanente prontidão.

### 2.2.1. A Ética Militar

Segundo o EMA 137 (BRASIL, 2013, p. 1-12), os principais atributos de um líder seguem os preceitos da Ética Militar, conforme estabelecido pelo Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980)<sup>2</sup>, particularmente no art. 28, onde a Ética se reveste como um parâmetro

---

<sup>1</sup> Valores do CFN. Disponível em: [Valores | Comando-Geral do CFN \(marinha.mil.br\)](http://Valores|Comando-Geral%20do%20CFN(marinha.mil.br)).

<sup>2</sup> Estatuto dos Militares, Art. 28: O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos de ética militar: I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal; II - exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo; III - respeitar a dignidade da pessoa humana; IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes; V - ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados; VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum; VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço; VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação; IX - ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada; X - abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza; XI - acatar as autoridades civis; XII - cumprir seus deveres de

fundamental para o exercício da liderança, particularmente no contexto militar.

Ainda, conforme o EMA-137, observa-se a Liderança exercida de forma direta, ou seja, a relação de influência direta entre subordinados e chefes que se veem frequentemente, como por exemplo: nas seções, divisões, departamentos, navios, batalhões, companhias, pelotões e esquadras de tiro, ou seja, as frações onde os militares em suas graduações iniciais estão inseridos.

Essa liderança face a face fornece resultados quase sempre imediatos. A influência do líder é contínua, buscando cumprir a missão. Esses líderes se aperfeiçoam ao assumirem os valores da instituição e ao estabelecerem um modelo de conduta para seus subordinados, colocando os interesses da instituição e do Grupo que lideram acima dos seus, desenvolvendo equipes fortes e coesas.

### 2.2.2. O Exercício da Liderança

Conforme o Cap. 2 do EMA 173, (BRASIL, 2013), para a MB a importância do exercício da liderança é fundamental para que se possa alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes.

Conhecer a profissão, demonstrar retidão de caráter, dedicação, determinação e outros atributos podem bastar para aqueles que exercem ações de maneira isolada, mas, para o Líder, que comanda e influencia outros homens, não é tudo.

O exercício da liderança na MB baseia-se na capacidade profissional de seus militares somados aos seus atributos, tendo como parâmetro o desenvolvimento, o ajustamento e a orientação dos subordinados. Um militar com reconhecida capacidade profissional se torna referência e desponta como Líder. A autoconfiança destaca-se como um atributo a ser prioritariamente aprimorado para a assunção de cargos na MB.

Assim, o Líder em seu processo de aprimoramento deve buscar ser referência,

---

cidadão; XIII - proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular; XIV - observar as normas da boa educação; XV - garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar; XVI - conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar; XVII - abster-se de fazer uso do posto ou da graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros; XVIII - abster-se, na inatividade, do uso das designações hierárquicas: a) em atividades político-partidárias; b) em atividades comerciais; c) em atividades industriais; d) para discutir ou provocar discussões pela imprensa a respeito de assuntos políticos ou militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, se devidamente autorizado; e e) no exercício de cargo ou função de natureza civil, mesmo que seja da Administração Pública; e XIX - zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar.

podendo adotar os seguintes procedimentos:

- a) Ser sempre sincero com seus superiores, pares e subordinados;
- b) Obedecer e assegurar-se que as normas disciplinares são obedecidas;
- c) Estimular em seus subordinados o sentimento de sempre dizer a verdade;
- d) Ser justo e criterioso na aplicação de recompensas, elogios e punições;
- e) Desenvolver o gosto por atividades esportivas e intelectuais;
- f) Respeitar a dignidade humana dos seus subordinados,
- g) Desenvolver a coesão e a disciplina; e
- h) Ser criativo.

### 2.2.3. Os Atributos de um Líder na MB

O EMA-137 (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4), aponta que os atributos de um líder têm como componente comum a capacidade de influenciar. O líder deve manter, desenvolver e cultivar essa capacidade e passá-la aos seus subordinados, objetivando a formação de novos líderes. A seguir, apresenta-se, ainda que de forma reduzida, os atributos que a MB adota em extrema consonância com os preceitos da Ética Militar, segundo os fundamentos estabelecidos no Estatuto dos Militares, apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 1 – Quadro resumo dos atributos de um líder.

Exemplo	O líder deve primar pela apresentação pessoal e comportamento coerentes com valores, normas e crenças da instituição, em todas as circunstâncias.
Integridade	É a Ética, Honestidade, transparência e comprometimento inquebrantável com os valores éticos da instituição, tais como: honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem, dentre outros, expressos na Rosa das Virtudes (BRASIL, 2013, Anexo C).
Lealdade	É o extremo devotamento a uma causa.
Coragem	Tem-se duas formas: a coragem física (superação física) e coragem moral (defesa de suas convicções). Esta última, quer na paz ou no combate, é a capacidade de assumir responsabilidade por suas decisões e erros.
Caráter	São os traços de personalidade que norteiam o comportamento e está baseado nas crenças e valores, influenciando diretamente nas decisões e no modo de agir.
Humildade	O líder deve ter consciência que pode não saber tudo, pode estar equivocado, ou mais antigos podem saber mais e ajudá-lo no cumprimento da missão.
Competência Profissional	O aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades deve ser contínuo.
Determinação	Persistência para a realização de tarefas, vencendo as dificuldades até o cumprimento da missão.
Entusiasmo	É a vibração espontânea e contagiante pelo seu trabalho e pela Organização.
Capacidade Decisória	É a capacidade de decidir pela linha de ação mais adequada dentro de um tempo útil. O líder deve ser capaz de tomar decisões difíceis ou impopulares.

Autoconfiança	Autonomia no pensar e no decidir. Convicção sobre sua competência, expressa pela segurança, firmeza e otimismo no modo de falar e de agir.
Autocontrole	Estabilidade de humor e atuação eficazmente, mesmo sob pressão.
Flexibilidade	Ser flexível nas ideias e habilidade para integrar informações novas, mesmo que divergentes, desde que somem valor. Capacidade de adaptação e habilidade para atuar corretamente em diferentes situações.
Altruísmo	Empatia com seus liderados, desenvolvendo o bem-estar pessoal e profissional destes.
Respeito	O líder deve ter respeito pela dignidade humana, por seu subordinado. Deve ser imparcial em seus julgamentos e críticas.
Capacidade de Relacionamento Interpessoal	Habilidade para lidar com pessoas com tato, respeito e consideração individualizada.
Comunicação	Clareza, objetividade e propriedade de linguagem na expressão oral e escrita e, adicionalmente, habilidade para persuadir e inspirar os liderados por meio do uso da linguagem oral.
Iniciativa	Capacidade de deliberar diante de novas situações sem hesitação.
Senso de Justiça	É o julgamento imparcial e respeitoso que o líder deve realizar não se deixando influenciar por sentimentos pessoais, estereótipos ou preconceitos.

**Fonte:** O Autor, 2023 (adaptado BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4).

### 2.3. A Rosa das Virtudes

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e conduta dos militares e servidores civis para o caso da vida castrense, que são traduzidos na Rosa das Virtudes no caso da MB, conforme EMA-137 (BRASIL, 2013, Anexo C, p. C-1) e a Nossa Voga (BRASIL, 2021), publicação histórica da Escola Naval destinada aos Aspirantes.

Figura 1 - Rosa das Virtudes.



**Fonte:** BRASIL, 2013, Anexo C, p. C-1.

### 2.3.1. Honra

É o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É procurar o que é justo e respeitável. É a virtude por excelência pois, em si, contém todas as demais. A Honra está acima da vida e de tudo que existe no mundo.

A Honra é o patrimônio da alma. Na profissão, ela consiste, principalmente:

- Na dedicação ao serviço;
- No cumprimento do dever;
- Na intrepidez; e
- Na disciplina.

Consiste principalmente na dedicação ao serviço, no cumprimento do dever, na intrepidez e na disciplina, tudo inspirado pelo patriotismo.

### 2.3.2. Lealdade

É o extremo devotamento a uma causa. O subordinado leal cumpre as ordens que recebe sempre com o mesmo ardor, quer esteja perto ou longe de quem as deu. É mais do que a Obediência.

É o sentimento que leva, pois, o subordinado a fazer tudo quanto for humanamente possível para bem cumprir uma ordem ou desempenhar uma dada missão. A franqueza respeitosa, oportuna e justa é uma autêntica expressão de lealdade. Mantida, porém, a ordem, a mesma lealdade exige que se cumpra rigorosa e interessadamente o que foi determinado.

### 2.3.3. Iniciativa

Representa o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço. É deliberar acertadamente diante de circunstâncias, dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.



#### 2.3.4. Cooperação

É auxiliar eficiente e desinteressadamente. É agir no interesse maior do conjunto dos serviços. É a ajuda mútua entre superiores e subalternos na realização das tarefas impostas.

A Cooperação é uma exigência imperiosa para a eficiência da instituição, mas só possui esta qualidade quem não dá guarida às influências perniciosas do egoísmo, da intriga ou da indiferença, em prol de um sincero e profissional desprendimento.

#### 2.3.5. Espírito de Sacrifício

É a disposição sincera de abdicar de tudo em prol do cumprimento do dever. O cultivo do Espírito de Sacrifício é praticado vencendo os pequenos incômodos pessoais, os menores percalços do dia a dia.

Conforme texto bíblico<sup>3</sup> transcrito na Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2013): “Quem não é fiel no pouco, certamente não será no muito”. Somente percebendo o valor das coisas é que se desenvolve o Espírito de Sacrifício e se torna capaz de dar um passo a mais na formação do caráter marinho, como aponta a Rosa das Virtudes.

#### 2.3.6. Zelo

Essa qualidade é consequência direta do “amor-próprio”, do amor à Marinha e à Nação. É o sentimento que leva a não poupar esforços para o bom desempenho das funções que lhes são atribuídas. É o sentimento que conduz à dedicação ao serviço, como autêntica expressão do Dever.

O Zelo é atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e do saber. O Zelo está intimamente ligado à probidade, vista como a capacidade de bem administrar os bens, fundos e recursos que nos foram confiados.

---

<sup>3</sup> Bíblia Sagrada – Livro de Lucas, capítulo 16, versículo 10. Disponível em: <https://www.bibliaonline.com.br/ara/lc/16/10+>.

### 2.3.7. Coragem

A Coragem é a disposição natural que nos permite dominar o medo e enfrentar qualquer perigo. É a força capaz de fazer com que aquele que ama a vida, e que nela é feliz, saiba arriscá-la e se disponha a morrer por uma causa nobre. A Coragem é o destemor em combate.

Há também a coragem moral – não menos imprescindível e valiosa – a força psíquica que ampara homens e mulheres nas crises do pensamento e do caráter. É a sustentação das próprias ordens, atitudes e convicções; o saber assumir a responsabilidade dos seus atos; o afrontamento à perfídia, à inveja e à incompreensão; a manutenção intransigente do rumo moral, custe o que custar.

Há também a coragem moral – a força psíquica que ampara os homens nas crises do pensamento e do caráter, de mãos dadas com a sabedoria, a prudência, o bom senso e a calma. O militar corajoso é otimista; confia em si; é eficiente; acredita no valor de seus companheiros. A coragem tem de andar de mãos dadas com a sabedoria, a prudência, o bom senso e a calma.

### 2.3.8. Ordem

É diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque a conserva. Como exemplo de disciplina e método, ela orienta o espírito e promove segurança, porque resguarda e alinha em lugar próprio aquilo que será utilizado no futuro. A sua falta traz o desperdício e a perda do tempo, bem sempre preciso e que, uma vez perdido, não há como reaver.

O aprendizado da arte de organizar inicia-se individualmente na ordenação do próprio trabalho; organizando o material, os livros, os uniformes; encontrando o tempo necessário para se ocupar adequadamente dos estudos e das demais atividades de formação.

### 2.3.9. Fidelidade

Ser fiel é ser honesto, ter têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais. Executar ordens que são agradáveis, ou que partem de pessoas a quem se dedica estima, é

um dever fácil de cumprir. Mas, cumprir ordens difíceis, partidas de um desafeto ou arriscando a vida, contrariando os próprios interesses e opiniões, por Fidelidade ao serviço, é muito mais digno, porquanto implica sacrifício, que caracteriza a Virtude Militar.

#### 2.3.10. Fogo Sagrado

É a paixão, a fé, o entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão; é a larga medida de uma verdadeira vocação e de um sadio patriotismo; é o supremo amor pelo serviço.

É essa crença que anima a ponto de, naturalmente, julgar que os deveres que a lei marca são o mínimo, e que para bem servir cumprir ir além do próprio dever, fazer tudo quanto é humanamente possível, à custa, embora, de ingente labor. O “Fogo Sagrado” é essa força misteriosa que, dominando a alma do verdadeiro marinheiro, o conduz sempre ao sacrifício com inexcedível vibração e estoica resignação.

O “Fogo Sagrado” transmite-se mas é preciso possuí-lo em grande intensidade e demonstrá-lo mais por atitudes e ações do que por ordens e palavras.

#### 2.3.11. Tenacidade

É o saber querer longamente, sem desfalecimento e sem trégua. É a presença de ânimo perante qualquer obstáculo ou dificuldade, a vontade constante de tudo superar e bem desempenhar a tarefa ou função, de caráter operativo ou administrativo.

Aplicação é uma forma de dedicação, de amor ao serviço. É a disposição para estudar o material, em si e na maneira de utilizá-lo; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão. Na arte de conduzir homens e mulheres, o campo é mais profundo: faz-se necessária a tenacidade, o poder da vontade.

### 2.3.12. Decisão

Decidir é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação. Não há qualidade, no trato geral dos militares para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir.

Evidentemente, para acertar, é necessário meditação, cálculo, considerações cuidadosas e reflexão a respeito das circunstâncias, a fim de chegar a uma decisão conveniente. Tal “exame de situação” deve preceder à emissão da ordem.

Uma orientação insegura é tão nociva quanto a ausência de orientação. Uma decisão vigorosa é a característica dos vencedores.

### 2.3.13. Abnegação

É a negação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses. A Abnegação é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia.

A Abnegação, portanto, fortalece o desenvolvimento de todas as atividades de serviço à Marinha, criando a unidade de ação, pois ela é passar por cima de qualquer interesse individual.

### 2.3.14. Espírito Militar

É aquilo que impele o militar a cumprir com natural interesse, dentro da ética, os deveres e obrigações do serviço, com disciplina e lealdade, sempre animado pelo desejo de ver brilhar o seu navio, a sua classe e aumentar a eficiência e o prestígio. O militar dotado de Espírito Militar cria em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança.

O militar cria em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança, qualidades essenciais a quem comanda e tem sob sua direta responsabilidade guardar e defender preciosos valores morais e materiais da Nação.

### 2.3.15. Disciplina

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz

A Disciplina não visa a tolher a personalidade, mas sim a regular e coordenar esforços. Ela somente torna-se fecunda quando há condições de ser alegre e ativa. Um simples conformismo ou o receio das censuras ou sanções não trazem a Disciplina. O que a faz presente e aceita é um forte sentimento de interesse comum e, principalmente, a correta percepção de um dever comum.

A Disciplina Militar manifesta-se, basicamente:

- Pela obediência pronta às ordens do superior;
- Pela utilização total das energias em prol do serviço; e
- Pela correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição.

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz.

### 2.3.16. Patriotismo

Em essência, é a crença na defesa dos ideais de Nacionalidade. Nos ensina a bem querer, servir, honrar e defender a Pátria.

O Patriotismo é o sentimento irresistível que nos prende à terra em que nascemos. É a trama de afetos que, através das gerações, vai-se tecendo em nossas almas ao redor do solo querido. Externamente, é a emoção que sentimos ao ouvir os acordes do Hino Nacional e ao ver desfraldada a Bandeira de nossa Pátria. Em essência, é a crença na defesa dos ideais de nossa Nacionalidade.

## **2.4. O Ensino de Liderança no Corpo de Fuzileiros Navais**

Segundo o EMA-137 (BRASIL, 2013), o avanço tecnológico informacional faz com que tenhamos militares cada vez mais informados e preparados. Assim, o militar precisa desenvolver e aprimorar sua capacidade de liderança, o que leva à

necessidade de tratar a liderança como uma disciplina dos cursos regulares da MB, independente do posto ou graduação.

Os atributos necessários ao exercício da liderança, nas diversas graduações, deverão ser desenvolvidos de forma continuada, mediante o emprego do processo ensino-aprendizagem, devendo ser criadas as condições necessárias para o desenvolvimento progressivo dos atributos inerentes ao Líder e não meramente pela aplicação de um processo repetitivo.

Assim, os currículos de liderança para os cursos das Praças deverão observar um detalhamento, por níveis de ensino, conforme abaixo.

#### 2.4.1. Curso de Formação de Marinheiros/Soldados Fuzileiros Navais

O currículo da disciplina de liderança deverá ser voltado para a cultura e para a educação militar, dando-se elevada importância ao ensino da História e das tradições navais, aos valores intrínsecos da MB e à simbologia própria que identifica os valores mais nobres dos militares brasileiros. Deverão ser desenvolvidos atributos tais como:

- O caráter,
- A ética militar,
- A atitude,
- A honra,
- A lealdade,
- O comportamento social e
- O cultivo da ordem e da disciplina.

Ao final do curso, o aluno deverá estar adaptado aos princípios que regem a vida militar e ter ampliado o seu autoconhecimento.

#### 2.4.2. Curso de Especialização

Sem prejuízo da formação de base científica/cognitiva, deverá constar no currículo de liderança o preparo humanístico, para que sejam desenvolvidos habilidades e conhecimentos que, além de facultar o autoconhecimento, permitirão o entendimento da natureza humana, enfocando as suas necessidades, carências e motivações. Esse desenvolvimento visa a permitir ao aluno maior capacidade para observar.

### 2.4.3. Curso Especial de Habilitação

Além dos conhecimentos técnicos e militares, o aluno deverá desenvolver os atributos que o permitam exercer a liderança de pequenos grupos, a condução de tarefas administrativas e operativas, a consolidação da capacidade de julgamento e, fundamentalmente, a capacidade de comunicação. Ao final do curso, o Sargento deverá ser capaz de liderar grupos.

Considerando que a liderança é uma essência do exercício da profissão militar, a avaliação do seu desenvolvimento deverá ser implementada desde o limiar do processo seletivo até o final dos cursos, permitindo que a Instituição disponha de um amplo registro de avaliações educacionais e psicológicas, que possibilitará, numa seleção, a análise de todos os valores militares desejados.

### 3. A GERAÇÃO Z E A LIDERANÇA

A Geração Z é composta de jovens nascidos entre meados dos anos de 1996 e 2010, ou seja, os que possuem atualmente de 13 a 28 anos. Em 2010, havia cerca de 50 milhões de jovens com idade entre 15 e 29 anos no Brasil, conforme dados do Censo Demográfico realizado naquele ano (IBGE, 2010). Isto representava, à época, cerca de 25% da população brasileira, trazendo uma ideia da dimensão da Geração Z na população do país.

#### 3.1. As Gerações Anteriores

Antes de se abordar a Geração Z, faz-se necessário conhecer de forma sucinta as gerações que a antecederam para que se tenha um entendimento da evolução dessas gerações, conforme a tabela a seguir, adaptada de Lima (2021).

Tabela 2- As Gerações anteriores.

Geração	Descrição	Características Pessoais
Baby Boomers 1946 a 1964	cresceram em meio a mudanças sociais dramáticas que moldaram suas perspectivas de mundo. Possuem o sucesso financeiro como medida de status e realização e isso levou essa geração a adotar um discurso baseado na acumulação de bens materiais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ativismo Político</li> <li>● Ambição</li> <li>● Busca Por Sucesso</li> <li>● Foco na Família</li> <li>● Respeito pela Autoridade</li> <li>● Ceticismo em relação a Tecnologia</li> </ul>
Geração X 1965 a 1980	Possuía a chave de casa, pois muitos pais e mães precisavam trabalhar fora deixando-os se virar por conta própria, o que deixou essa geração autossuficiente e independente. Embora tenham crescido em um período de avanços tecnológicos e mudanças sociais significativas, eles são descritos como céticos em relação à política e à riqueza financeira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Independência</li> <li>● Ceticismo</li> <li>● Flexibilidade</li> <li>● Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</li> <li>● Empreendedorismo.</li> </ul>
Geração Y 1981 a 1995	Geração que se dedica bastante aos filhos, justamente. Tiveram infâncias com bastante atividades, mas cresceram em um clima de conflito e medo. Priorizarem a experiência em suas carreiras em detrimento da estabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nativos digitais</li> <li>● Valorização da diversidade</li> <li>● Busca por propósito</li> <li>● Flexibilidade no trabalho</li> <li>● Aprendizado contínuo.</li> </ul>

Fonte: O Autor, 2023 (adaptado de LIMA, 2023).



### 3.2. A Geração Z e suas Características

Segundo Dimok (2019, tradução nossa), tem-se que:

Mas, para fins analíticos, acreditamos que 1996 é um corte significativo entre a geração Millennials e a geração Z por vários motivos, incluindo os principais fatores políticos, econômicos e sociais que definem os anos de formação da geração Millennials.

Para Lima (2023, p. 11), a geração Z, é uma geração marcada pela diversidade em termos de: religião, estrutura familiar, etnia, tendo como principal característica o uso da tecnologia, também considerada como nativos digitais, porém já está na era da inteligência artificial.

Ainda segundo a autora, são afeitos a multitarefas, valorizam a liberdade, independência e autonomia, sendo capazes de realizar tarefas digitais sem a necessidade de supervisão constante. Como características pessoais, apresentam a inovação, a diversidade, a inclusão, a criatividade, a intolerância a injustiças, a valorização do trabalho com propósito, a flexibilidade, a educação financeira, o aprendizado personalizado, o consumo consciente, a preocupação com causas sociais e ambientais e o empreendedorismo.

Há de se levar em conta o apontado por Reis e Tomaél (2016, p. 383):

Talvez a realidade brasileira que se apresenta seja distinta da que os autores fundamentaram em suas pesquisas, assim como em outros países também seria, pois, cada nação tem sua peculiaridade.

Para Sousa (2021, p. 2), “a partir da década de 1990, o mundo do trabalho tem passado por profundas transformações no campo e no urbano” e “no Brasil, ela impacta de forma mais intensa na juventude brasileira que nasceu entre 1996 e 2010, aqui denominada como geração Z”.

Para Bresman e Rao (2016, p. 4), a Geração Z, ainda que pronta para entrar no mercado de trabalho (em breve), “nasceu em um mundo tumultuado” que se “apresentou a eles de forma Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo”, (do inglês VUCA - *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). Segundo os autores, “eles temem pelo futuro do planeta (...), e o que faz do mundo um lugar melhor”. Ainda, apontam os autores que eles são “completamente digitalmente nativos” (tradução nossa).

Com relação aos valores da Geração Z, Melo *et al* (2019, p. 322) apontam que:

Em relação às características do profissional da Geração Z, pode-se afirmar que os nativos digitais são extremamente confiantes e têm otimismo em relação ao seu futuro profissional, tendendo a iniciativas empreendedoras, pois gostam de trabalhar de forma independente, ao passo em que são criativos e inovadores.

Há de se observar que, conforme Magarão (2019, p. 31), “a Geração Z (...) já se encontra no mercado de trabalho, porém de maneira incipiente, o que não permite o levantamento de dados confiáveis acerca do seu perfil”.

Dentro dessa faixa etária estão os candidatos às diversas carreiras militares nas Forças Armadas, em especial, à Carreira de Praças Fuzileiros Navais. Conforme o Edital do Concurso Público de Admissão às Turmas I e II/2024 do Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais (BRASIL, 2023), os jovens que se candidatam hoje a essa carreira são homens e mulheres com idade entre 18 e 21 anos, representantes da Geração Z.

Segundo Magarão (2019, p. 20), como consequência desse tipo de convívio humano, tem-se como “natural o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho”.

Adicionalmente, os jovens da Geração Z, “além do domínio da tecnologia, são conhecidos por serem mais críticos, exigentes, autodidatas e não gostam de seguir hierarquias ou acham esse tipo de coisa desnecessária, na maioria dos casos” (BODENMULLER, 2019, p. 236).

Para Dias *et al* (2023, p. 88), observa-se que:

A geração Z tem uma perspectiva de futuro pautada no otimismo e acreditam no poder que as pessoas têm quando trabalham em sinergia. Esses jovens buscam alinhar seus objetivos pessoais e organizacionais em prol do seu desenvolvimento, sempre considerando o perfil da Geração Z como multitarefa, hipertecnológico, multicultural, conectado, autônomo, autodidata, dinâmico, inquieto etc.

Para Dahrouj e Santana (2023, p. 116), os integrantes da Geração Z possuem o pensamento acelerado e são muito agitados, podem apresentar dificuldades de lidar com a hierarquia verticalizada, com o cumprimento de horários fixos e com rotinas de trabalho.

Em contrapartida, lidam muito bem com a questão de realizar diversas tarefas e com a imprevisibilidade. Como são abertos à diversidade, atuam bem nos trabalhos em grupo (DAHROUJ e SANTANA, 2023).

Os jovens da Geração Z também se mostram exigentes em relação à conduta das organizações, mesmo diante das adversidades que atualmente enfrentam no mercado de trabalho no Brasil (ROCHA, 2022).

Para Silva (2018, p. 14), há, na geração Z, “uma dificuldade desta geração no que tange a separação da vida real e digital, carrega consigo a inquietude e o imediatismo gerado pela geração anterior”.

Para Bower (2020, p. 13), “a mentalidade da Geração Z existe em dois mundos ao mesmo tempo, o mundo físico e o mundo digital, que molda como eles abordam a vida”. A Geração Z se considera respeitosa, responsável, trabalhadora, criativa e inteligente, completa Bower (2020, p. 15).

Ainda sobre a Geração Z, observa-se que “a Geração Z entende a importância e o valor de ser financeiramente estável e como o bom desempenho no trabalho é importante, no entanto, para eles, sacrificar suas vidas pessoais para ter sucesso no trabalho não é aceitável” (DIZ, 2021, p. 15, tradução nossa).

Para Dwidienawati, *et al* (2021, p. 895), relativo à geração Z, “eles ficam entediados, portanto, eles esperam ter diferentes funções e flexibilidade”, e, ainda, “Geração Z é generosa e preocupada com sustentabilidade” (tradução nossa). Para os autores, tem-se que:

A geração Z é conhecida como a primeira cidadã global. Isso significa que eles compartilham tendências semelhantes em todo o mundo. A internet permite que eles estejam conectados a todas as tendências e causas pelo mundo (tradução nossa).

Para Sampaio (2019, p. 13, 14 e 15), “a geração Z será de longe a força de trabalho mais diversificada da história e, ainda, “possui muita criatividade e são cheios de energia e altamente capacitados”, porém, “apesar da geração Z se comunicar com o mundo inteiro ao mesmo tempo apresenta uma grande dificuldade na comunicação com quem está ao seu lado”.

Porém, se as condições para o engajamento não são encontradas, a geração Z pode partir para outra organização, buscando novos desafios porque não tem medo de mudança, conforme Preziosi (2021, p.74).

Ainda, segundo Madela (2022, p. 20), há de se ter atenção ao seguinte:

E se ainda combinarmos os preceitos do multiculturalismo, valorizando os diversos grupos que compõem a humanidade, as minorias, os diferentes, e contrariando a padronização, tudo isso poderá contribuir para a destruição da ordem, da hierarquia e da disciplina.

Tomando como referência uma das mais respeitadas instituições militares do ocidente, o United States Marine Corps (USMC), identifica-se a mesma preocupação com as novas gerações. Segundo Snyder (2021, p. 1, tradução nossa), tem-se que:

Os líderes do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos devem estar cientes das diferenças geracionais e reforçar o treinamento e as capacidades de todo o pessoal para atender às necessidades das praças e oficiais fuzileiros navais da geração Z, que compõem uma grande parte do Corpo de Fuzileiros Navais.

Por fim, há de se trabalhar para uma maior aproximação por parte das novas gerações, em especial a Geração Z, foco deste estudo, aos valores institucionais da caserna, unindo esforços, adaptando-se às novas características desses jovens sem abdicar dos valores sólidos e históricos construídos ao longo de séculos, como são a Marinha do Brasil e as Forças Armadas brasileiras. E para tanto, faz-se necessário conhecê-la cada vez mais, estudando os fenômenos existentes quando esta geração se depara com instituições sólidas como as Forças Armadas.

Segundo Dias (2022, p. 64):

Logo, observando as diferenças entre as gerações existentes, é essencial que haja um olhar mais profundo para um entendimento melhor de como cada geração tende a pensar e agir. Assim, adotando práticas de gestão específicas para lidar com cada grupo geracional e para trabalhar com o engajamento de cada um. Além disso, as organizações precisam unir os esforços de todos os funcionários para garantir que haja a harmonia no ambiente de trabalho, para que a comunicação e a coordenação sejam cruciais.

Para Sousa (2021, p.16), “a Geração Z, que já nasceu na era das novas tecnologias (TIC), é mais empreendedora, gosta de desafios, não sente insegurança diante da instabilidade que caracteriza o mundo do trabalho e acredita em suas potencialidades profissionais”.

Para Sampaio (2019, p. 15), “os profissionais da nova geração prezam por um ambiente dinâmico, com crescimento acelerado e liberdade de falar de igual pra igual”.

Para Sovie (2020, p.15), “tanto a Geração Y quanto a Geração Z precisam de treinamento, não porque lhes falte confiança ou sejam preguiçosos, mas porque eles entendem que a chave para o sucesso é conhecer os pontos fortes e fracos”.

Para Bodenmuller (2019, p. 235 e 237), “além do domínio da tecnologia, são conhecidos por serem mais críticos, exigentes, autodidatas e não gostam de seguir hierarquias ou acham esse tipo de coisa desnecessária, na maioria dos casos”. Segundo o autor, “imerso desde cedo no mundo da tecnologia em que a comunicação a distância se dá em tempo real, por meio de vários recursos multididáticos, a geração Z tende a trabalhar em um ritmo mais acelerado” e, ainda, que o “dinamismo, a flexibilidade e a interatividade desses profissionais podem contribuir muito para o aumento da produtividade do negócio”.

Para Casella (2015, p. 1), observa-se que:

Outro resultado da Internet é que a Geração Z ganha e perde o foco com muita facilidade. Eles estão acostumados desde o nascimento à sobrecarga sensorial, então, naturalmente, a quantidade de tempo que eles precisam para filtrar as informações diminui substancialmente (tradução nossa).

Adicionalmente, Dolot (2018, p. 32) aponta que:

(...) os representantes da Geração Z podem obter e verificar facilmente as informações de que precisam. Eles também compartilham informações rapidamente com outras pessoas. O processamento da comunicação entre eles é contínuo, pois utilizam uma grande variedade de dispositivos de comunicação ou mídias sociais (tradução nossa).

Já no ambiente virtual, a Geração Z também apresenta “seu individualismo radical (...) em detrimento à comunicação verbal”. Além disso, “geralmente são impacientes por terem hábitos de ação e satisfação imediata”, conforme apontam Reis e Tomaél (2016, p. 374).

Há de se observar que, para Reis e Tomaél (2016, p. 384):

Diante disso, uma constatação deste trabalho é de que o acesso à tecnologia para os integrantes da Geração Z não era tão fácil, os preços elevados não permitiam que grande parte da população obtivesse aparelhos digitais sempre que quisesse.

Segundo Cowlrick (2020, p. 25):

A maioria dos indivíduos da Geração Z está exposta a essa comunidade conectada 24 horas por dia, 7 dias por semana. Redes sociais, plataformas online e dispositivos móveis são parte integrante de sua vida diária e é por isso que as fronteiras entre a vida virtual e a real estão se fundindo rapidamente. Assim, a Geração Z aprendeu a processar dados digitais rapidamente e usar dados digitais desde tenra idade. Simultaneamente, os indivíduos da Geração Z foram mais elogiados e incentivados por seus pais e envolvidos no processo de tomada de decisão da família do que as gerações anteriores (tradução nossa).

Boëchat (2014, p. 32) aponta algumas características deste “mundo novo”, quando se aborda a pós-modernidade onde está inserida a Geração Z, entre outras características:

- Instantaneidade: as novas tecnologias permitiram que se tome conhecimento de acontecimentos, instantaneamente, de fatos, independente da distância onde ocorreram;
- Individualismo: as pessoas estão mais voltadas para seus próprios projetos;
- Narcisismo: A cultura da aparência, do supérfluo, do descartável substituiu a cultura da essência, do original e do permanente;
- Hedonismo: o prazer como bem supremo e meio para se atingir a felicidade. No contexto pós-moderno, o hedonismo está mesclado com o materialismo, pois a felicidade está vinculada ao acúmulo de capital.
- Multiculturalismo: existe, nas sociedades pós-modernas uma tentativa de se respeitar e se valorizar culturas diferentes, mesmo de grupos minoritários;
- Novos arranjos familiares: busca pelo prazer e satisfação pessoais, a descrença na instituição do casamento, como algo perene, em consequência da cultura do descartável, levou à diminuição do número de famílias com a formação tradicional.

### **3.3. Valores de um Líder na perspectiva da Geração Z**

Para Sampaio (2019, p.18), “um bom líder é o que estabelece relacionamento pessoal com sua equipe (...) deixando seus liderados à vontade para que falem o que sentem em seu ambiente de trabalho”. Afirma, na p. 22, “que os da Geração Z, têm certa necessidade de interagir de maneira direta com seus líderes”.

Para Sovie (2020, p. 1), “a Geração Z é mais propensa a desafiar as hierarquias

e deseja fazer parte do processo de tomada de decisões, em parte porque a tecnologia lhes forneceu maior acesso à informação do que as gerações anteriores”.

Sampaio (2019, p. 24) afirma que a Geração Z “busca por oportunidades que ofereçam mais desafios” que “todos tenham voz no ambiente de trabalho”.

Por outro lado, há de se ter em mente que, segundo Kurek (2022, p. 60) em sua pesquisa entre soldados poloneses, observou que “83% dos representantes da geração Z, quando questionados se os soldados deveriam ter competências de liderança, respondeu que sim”.

O autor percebeu que este resultado era fruto “do fato de que no exército nem todos os soldados desempenham a função de líder, de modo que as competências de liderança não têm de ser uma característica típica de todos os militares, o que não diminui o fato de que essas competências precisam ser constantemente aprimoradas”.

O autor observou, também, que para alguns soldados a “natureza da competência de liderança é considerada inata” e, por outros, como “passível de aperfeiçoamento”. Fato que pode acontecer nas Forças Armadas brasileiras e deve ser observado.

Dada a globalidade que acerca a Geração Z, dada as devidas considerações culturais e sociais, é importante observar a pesquisa realizada por Kurek (2022, p. 61), onde o autor aponta que a competência mais importante para o líder militar, na opinião do maior grupo de entrevistados, é a resistência ao estresse (92% dos entrevistados) (tradução nossa). Em seu artigo o autor aponta que competências como coragem, conhecimento técnico, iniciativa, autoconfiança e disciplina foram apontados pelos soldados poloneses representantes da Geração Z como as competências mais apreciadas.

Em seguida, houve a capacidade de lidar com situações de crise – 91% dos entrevistados enfatizaram a importância dessa competência, que resulta, entre outros, da imprevisibilidade do campo de batalha e a necessidade de agir de forma não padronizada sob a influência do estresse. 89% dos entrevistados indicaram a importância da coragem dos soldados, que corresponde à imagem do soldado – o herói. 83% enfatizaram a importância da habilidade de usar ferramentas de trabalho (...). 82% consideraram importante a capacidade de tomar decisões, 80% dos entrevistados indicaram firmeza, 77% indicaram responsabilidade e 73% a capacidade de se submeter a comandos (tradução nossa).

Segundo Cowrick (2020, p. 27), “em conclusão, os indivíduos da Geração Z são autoconfiantes e conscientes de suas oportunidades. Os indivíduos não precisam depender de apenas um empregador, mas esperam (...) um excitante campo de trabalho” (tradução nossa).

A partir deste referencial, far-se-á um comparativo nos capítulos subsequentes para identificar as características apresentadas na literatura com aquelas requeridas pela liderança e militar.



## 4. ADERÊNCIAS E CONFLITOS

A fim de analisar os atributos requeridos pelas Forças Armadas, em especial a Marinha do Brasil, quando se observa os candidatos ao Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais que é o escopo desta pesquisa, procurou-se, neste capítulo, destacar os atributos requeridos para a Liderança Militar, também aqueles apresentados pela Geração Z e, por fim, os desejados para o Soldado Fuzileiro Naval ao findar do Curso de Formação.

Esta construção tem o intuito de investigar as aderências e afastamentos entre as realidades apresentadas por cada face deste diedro para, posteriormente, nas conclusões, apontar os pontos de atenção, seja para reforço seja para oportunizar melhorias na abordagem.

A Aderência foi o estado apontado por este pesquisador para aqueles atributos que se coadunam, mesmo que parcialmente, tanto na literatura geral ou naquela relativa à Geração Z, e os requeridos para um SD-FN.

O Afastamento foi o estado apontado para aqueles atributos que divergem nas situações acima.

### 4.1. Atributos Considerados

A fim de delimitar o campo dos atributos a serem considerados, foram estudados aqueles discriminados pelo EMA-137 (BRASIL, 2013), para o Curso de Formação de Marinheiros (C-FMN) / Curso de Formação de Soldados (C-FSD), o currículo da disciplina de liderança deverá desenvolver atributos tais como:

- i) O caráter;
- ii) A ética militar;
- iii) A atitude, a honra,
- iv) A lealdade;
- v) O comportamento social; e
- vi) O cultivo da ordem e da disciplina.

As definições dos valores supra constantes na Rosa das Virtudes foram tomadas como ponto inicial para verificar junto à literatura sobre a Liderança Militar e os atributos da Geração Z já levantados, as convergências, ausências ou

complementaridades.

Este comparativo servirá de base para o confronto com as percepções coletadas por ocasião das entrevistas realizadas junto aos Aprendizes-Fuzileiros Navais proposta na metodologia desta pesquisa.

Observa-se no quadro do item a seguir, que os itens que apontam para uma convergência tiveram os atributos e qualidade descritos na literatura muito próximo ou iguais, indicando que a Geração Z se aproxima do que se é requerido pela Liderança, em especial a militar.

#### 4.2. Quadro Comparativo – Valores e Atributos

Tabela 3– Comparativo entre os atributos da Liderança

Liderança C-FSD-FN	Rosa das Virtudes	Literatura	Geração Z	Aderências ou Afastamentos
Caráter	<p>Zelo - consequência direta do amor-próprio, do amor à Marinha e à Nação. É o sentimento que leva a não poupar esforços para o bom desempenho das funções que lhes são atribuídas e está intimamente ligado à probidade;</p> <p>Fidelidade - Ser fiel é ser honesto, ter uma têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem.</p>	<p>Traços de personalidade e comportamento; baseado nas crenças e valores (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4);</p> <p>I - Amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal (BRASIL, 1980); e</p> <p>XIII - proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular (BRASIL, 1980).</p>	<p>Buscam alinhar seus objetivos pessoais e organizacionais em prol do seu desenvolvimento (DIAS et al, 2023);</p> <p>Os jovens da Geração Z também se mostram exigentes em relação à conduta das organizações (ROCHA, 2022).</p>	Aderência
Ética militar	<p><u>Integridade</u> - É a Ética, Honestidade, transparência e comprometimento inquebrantável com os valores éticos da instituição, tais como: honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem, dentre outros.</p>	<p>Referenciais profissionais e morais PINTO (2020, p. 37);</p> <p>Parâmetro fundamental (BRASIL, 2013, p. 1-12);</p> <p>O sentimento de dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um das FA, uma conduta moral e profissional irrepreensíveis(...) (BRASIL, 1980, art. 28).</p>	<p>Uma dificuldade desta geração no que tange a separação da vida real e digital (SILVA. 2018, p. 14);</p> <p>A mentalidade da Geração Z existe em dois mundos ao mesmo tempo, o mundo físico e o mundo digital (BOWER, 2020, p. 13).</p>	Afastamento
Atitude	<p><u>Fogo Sagrado</u> - É a paixão, a fé, o</p>	<p>Dureza e inflexibilidade das atitudes PINTO;</p>	<p>Respeitosa, responsável,</p>	Aderência

Liderança C-FSD-FN	Rosa das Virtudes	Literatura	Geração Z	Aderências ou Afastamentos
	entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à BRASIL (...)é a larga medida de uma verdadeira vocação.	HONORATO (2020, p. 18); IX - ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada (BRASIL, 1980); Autoconfiança - Autonomia no pensar e no decidir. Convicção (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4); Autocontrole - Estabilidade de humor e atuação eficazmente, mesmo sob pressão (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4).	trabalhadora, criativa e inteligente (BOWER, 2020, p. 15); Não sente insegurança diante da instabilidade (DE SOUSA, 2021, p.16); Os indivíduos da Geração Z são autoconfiantes (COWLRICK, 2020, p. 27). São extremamente confiantes (MELO et al, 2019, p. 322).	
Honra	<u>Honra</u> - Prática do Bem, da Justiça e da Moral. É o patrimônio da alma. A Honra é o patrimônio da alma. Na profissão, ela consiste, principalmente: Na dedicação ao serviço, No cumprimento do dever, Na intrepidez, e Na disciplina.	Honorabilidade (PINTO; HONORATO, 2020, p. 18); Valores universais (BRASIL, 2013, p. 1-1 a 1-2).	A Geração Z se considera respeitosa, responsável, trabalhadora, criativa e inteligente. (BOWER, 2020, p. 15).	Aderência
Lealdade	<u>Lealdade</u> - Cumpre as ordens que recebe sempre com o mesmo ardor, quer esteja perto ou longe de quem as deu. É mais do que a Obediência; <u>Abnegação</u> - É a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses.	Extremo devotamento à causa (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4); IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes (BRASIL, 1980).	Sacrificar suas vidas pessoais para ter sucesso no trabalho não é aceitável" (DIZ, 2021, p. 15, tradução nossa).	Afastamento
Comportamento Social	<u>Cooperação</u> - É auxiliar eficiente e desinteressadamente. É agir no interesse maior do conjunto dos serviços.	Exemplo (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4); Relacionamento pessoal (SAMPAIO, 2019, p.18);	Apresenta uma grande dificuldade na comunicação com quem está ao seu lado SAMPAIO (2019,	Afastamento

Liderança C-FSD-FN	Rosa das Virtudes	Literatura	Geração Z	Aderências ou Afastamentos
		Habilidade para lidar com pessoas com tato, respeito e consideração individualizada (BRASIL, 2013, p. A-1 a A-4);  VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação (BRASIL, 1980).	p. 13, 14 e 15);  Seu individualismo radical (...) em detrimento à comunicação verbal (REIS; TOMAÉL 2016, p. 374).  (...) pois gostam de trabalhar de forma independente (MELO <i>et al</i> , 2019, p. 322).	
Cultivo da Ordem	<u>Ordem</u> - É diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque o conserva.	Sujeição absoluta (PINTO e HONORATO, 2020, p. 18)	Inquietude e o imediatismo (SILVA, 2018, p. 14);  Eles esperam ter diferentes funções e flexibilidade (DWIDIENAWATI, <i>et al</i> , 2021, p. 895).	Afastamento
Cultivo da Hierarquia e Disciplina	<u>Disciplina</u> - Disciplina manifesta-se, basicamente: pela obediência pronta às ordens do superior; pela utilização total das energias em prol do serviço; e pela correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição.	Sujeição absoluta (PINTO; HONORATO, 2020, p. 18)  Ética da obediência (BRASIL, 2013, p.18)	Liberdade de falar de igual para igual (SAMPAIO, 2019, p. 15);  Sacrificar suas vidas pessoais para ter sucesso no trabalho não é aceitável (DIZ, 2021, p. 15, tradução nossa);  Não gostam de seguir hierarquias (BODENMULLER, 2019, p. 236);  Liberdade de falar de igual para igual (SAMPAIO, 2019, p. 15).  Podem apresentar dificuldades de lidar com a hierarquia verticalizada (DAHROUJ; SANTANA, 2023)	Afastamento

## 5. APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A fim de identificar as características levantadas na literatura dentro da realidade das Forças Armadas brasileiras, foi realizada uma entrevista estruturada em grupo de militares pertencentes à Geração Z. Vale salientar que, conforme Reis e Tomaél (2016, p. 383) apontam:

Talvez a realidade brasileira que se apresenta seja distinta da que os autores fundamentaram em suas pesquisas, assim como em outros países também seria, pois, cada nação tem sua peculiaridade. A mesma situação pode ocorrer na cidade em que foi feita esta pesquisa. O desenvolvimento tecnológico e social em um município pequeno do interior paranaense, provavelmente não é similar às grandes metrópoles como São Paulo ou Rio de Janeiro, por isso as particularidades apresentadas, aqui, dizem respeito aos cenários em que a pesquisa se desenvolveu, como afirmam.

Nesse sentido, é importante lembrar que as inovações tecnológicas não estão, democraticamente, ao alcance de todos os jovens nascidos neste período histórico, em particular em países com uma estrutura social diversa e desigual, como o Brasil (SANTOS; LISBOA, 2014, p.143).

Como objeto da pesquisa, utilizou-se os Aprendizes-Fuzileiros Navais da Turma I/2023 que realizaram o Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais no Centro de Instrução Almirante Milciade Portela Alves (CIAMPA), pertencente ao Corpo de Fuzileiros Navais localizado em Campo Grande/RJ.

Foram entrevistados 176 Aprendizes-Fuzileiros Navais por meio de um questionário estruturado enviado aos entrevistados por um formulário eletrônico. A entrevista foi realizada no mês de julho de 2023, após a conclusão do Curso.

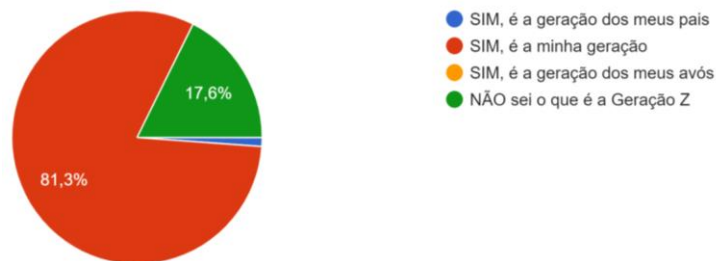
Em que pese não haver um assessoramento de profissionais da área de psicologia ou de pesquisas de mercado, a experiência deste estagiário como Imediato no CIAMPA por dois anos, participando do Conselho de Ensino, serviu na construção de parâmetros básicos para as perguntas realizadas. O questionário foi dividido em seções que serão abordadas a seguir.

### 5.1. Aspecto socioeconômico-informacional

Nesta seção foram levantados alguns aspectos socioeconômicos a fim de melhor caracterizar os entrevistados. Um percentual expressivo não tinha conhecimento

sobre a geração Z, cerca de 17%. A maioria, cerca de 81%, já se reconhece como pertencente a esta geração, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pertencimento à Geração Z.

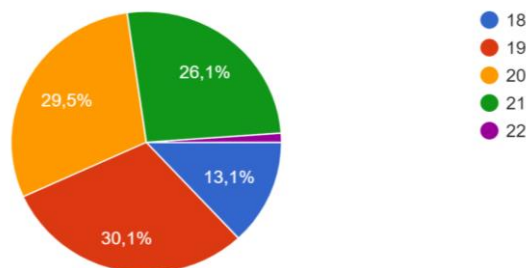


Fonte: O Autor, 2023.

#### 5.1.1. Idade dos entrevistados

Todos os entrevistados pertencem a Geração alvo do estudo com uma predominância dos nascidos entre 2002 e 2004, cerca de 85%, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percentual de entrevistados por idade.



Fonte: o Autor, 2023.

Como exemplo, uma geração que acompanhou a Primavera Árabe<sup>4</sup>, que evidenciou a importância e abrangência das redes sociais, o acidente na usina de Fukushima<sup>5</sup> e a preocupação com energias renováveis e segurança, a invasão da sede do jornal satírico Charlie Hebdo<sup>6</sup>, evidenciando a intolerância religiosa, e a assinatura do Acordo de Paris<sup>7</sup> trazendo as questões socioambientais à tona. Todos estes fatos se

<sup>4</sup> Uma série de protestos antigoverno eclodiu nos países árabes do Norte da África e do Oriente Médio. Foram impulsionados principalmente pela capacidade de mobilização das redes sociais;

<sup>5</sup> Pior terremoto já registrado no Japão, 8,9 graus na escala Richter, que assolou a costa nordeste do país, provocando um tsunami e o vazamento da usina atômica de Fukushima;

<sup>6</sup> Terroristas islâmicos invadiram a sede do jornal satírico Charlie Hebdo e mataram a tiros 12 pessoas, entre cartunistas, editores e policiais que faziam a segurança do local;

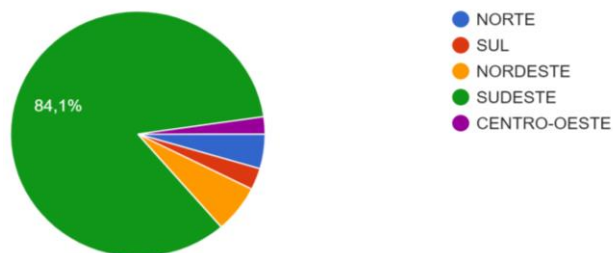
<sup>7</sup> Foi ratificado por países responsáveis por mais de 55% das emissões. Atualmente, essa cobertura está em 96,91%;

mostram bem pertinentes para esta geração como abordado nos capítulos anteriores.

### 5.1.2. Região de Origem

O Concurso para Soldado Fuzileiro Naval é de âmbito nacional, mas observa-se que há uma grande representatividade da região sudeste, com mais de 84% (6,2% da região Nordeste; 2,8% da região Sul; 4,5% da região Norte e 2,3% da Centro-oeste) dentre os entrevistados, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 -Entrevistados por região do país.



Fonte: O autor, 2023.

Conforme artigo publicado no sítio do Governo Federal<sup>8</sup>, a conectividade dos domicílios é maior na região Centro-Oeste com 83% dos domicílios com acesso à internet (83%), seguida do Sudeste (82%), Sul (81%), Nordeste (78%) e Norte (76%), ou seja, os Aprendizes da região sudeste possuem maior facilidade de acesso à Internet que os demais militares.

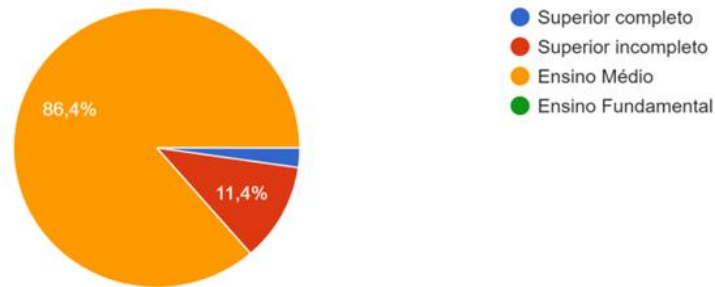
Desse percentual, infere-se que os Aprendizes provenientes dessa região têm maior possibilidade de acesso às redes sociais, com maior imersão no mundo digital que os oriundos de outras regiões, ou seja, mais influenciados pelas mídias sociais.

### 5.1.3. Nível de Escolaridade

Dos Aprendizes entrevistados, mais de 86% possuem o ensino médio. Ressalta-se que 11,4% possuem superior incompleto e 2,3% possuem superior completo. Assim, cerca de 13,7% possuem acesso a cursos de nível superior, números expressivos em se observando a capacidade de análise do ambiente político-econômico-social em que estão inseridos, conforme o Gráfico 4.

<sup>8</sup> Sítio do Ministério das Comunicações. Fonte: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2023/maio/80-dos-domicilios-brasileiros-possuem-aceso-a-internet-aponta-pesquisa>.

Gráfico 4- Nível de Escolaridade.

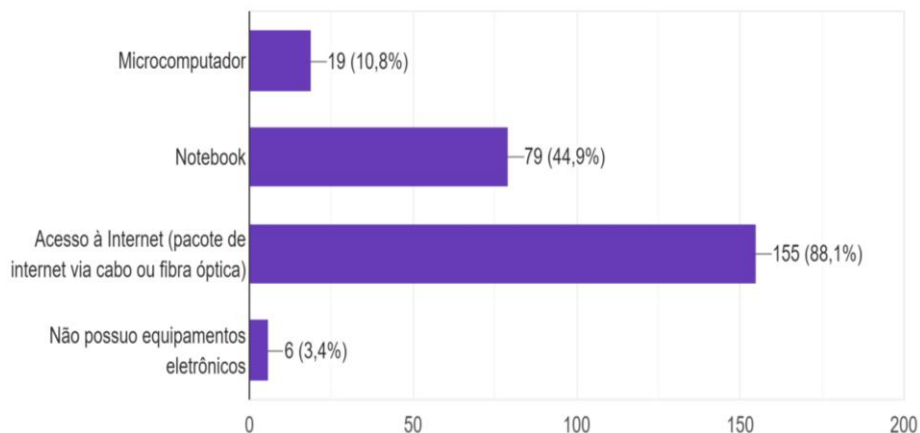


Fonte: O Autor, 2023.

#### 5.1.4. Equipamentos de TIC

Conforme já apresentado no referencial teórico em relação a Geração Z, a grande maioria dos Aprendizes-Fuzileiros Navais entrevistados possuem serviço de internet por cabo ou fibra óptica (banda larga) em suas residências (mais de 88%), confirmando a facilidade de acesso atual aos equipamentos de Tecnologia da Informação (TIC) existentes em nosso país e vocação dessa geração, conforme o Gráfico 05. Apenas 3,4% não possuem nenhum equipamento de TIC, o que não leva em consideração o uso ou posse de equipamentos celulares, item visto a seguir.

Gráfico 5- Equipamentos de TIC.



Fonte: O Autor, 2023.

Em relação a uso ou posse de computadores, comparando-se com a média nacional<sup>9</sup>, tem-se que os entrevistados estão acima, conforme a Tabela 4.

<sup>9</sup> Considera-se um domicílio com acesso a computador todo aquele que menciona ao menos um entre os seguintes tipos: computador de mesa, notebook e tablet.



Tabela 4- Percentual de domicílios com computador, tablet ou notebook, em porcentagem (%).

Região	Com computador	Sem computador
Sudeste	44	56
Nordeste	30	70
Sul	47	53

Região	Com computador	Sem computador
Norte	28	72
Centro-Oeste	40	60
Média	37,8	62,2

Fonte: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2022/domicilios/A1/expandido>.

Já com relação ao acesso à internet por banda larga, cerca de 88% dos entrevistados assinalaram o uso de conexão por banda larga (cabo ou fibra óptica) em suas residências. Comparando com os índices nacionais do CTIC.BR<sup>10</sup> para 2023, observa-se que o índice entre os entrevistados está acima da média nacional, conforme a Tabela 5.

Tabela 5- Domicílio por tipo de acesso - banda larga, em porcentagem (%).

Região	Com acesso	Sem acesso
Sudeste	71	29
Nordeste	66	44
Sul	81	19

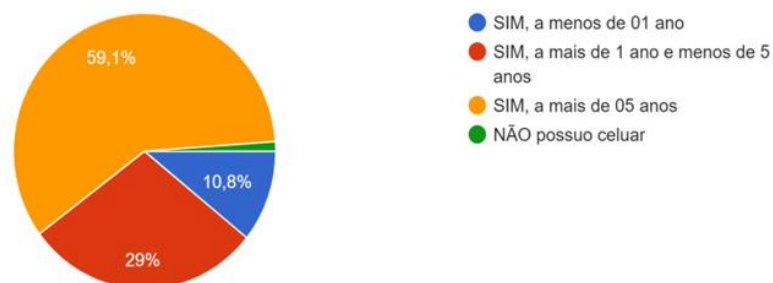
Região	Com acesso	Sem acesso
Norte	64	36
Centro-oeste	75	25
Média	71,4	28,6

Fonte: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2022/domicilios/A5/>.

### 5.1.5. Acesso a equipamento Celular

Apenas 1,1% dos entrevistados alegaram não possuir equipamento celular, mais exatamente dois Aprendiz(es)-Fuzileiro(s) Navais dos 176 respondentes. A maioria, cerca de 98,9% possuem equipamento celular e destes, cerca de 90% possuem telefone celular a mais de 1 ano como apresenta o Gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6- Acesso à telefone celular.



Fonte: O Autor, 2023.

<sup>10</sup> Fonte: CGI.br/NIC.br - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2022.

Comparando-se com a média nacional, o grupo de entrevistados representa bem a realidade brasileira, em especial na faixa etária considerada neste estudo, cujo percentual chega a 100% conforme pesquisa.

Tabela 6- Indivíduos com acesso a celular.

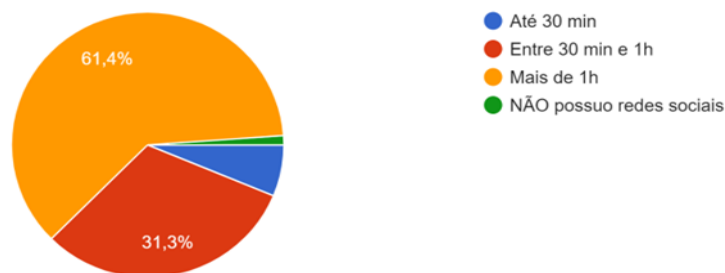
Região	Com celular (%)	Região	Com celular (%)
Sudeste	100	Norte	100
Nordeste	99	Centro-oeste	99
Sul	99	Média	99,8
		16 aos 24 anos	100

Fonte: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2022/individuos/C16/>.

#### 5.1.6. Tempo gasto com as redes sociais

Apenas 1,1% alegaram não possuir redes sociais, os demais, cerca de 98,9% indicaram utilizar as redes sociais diariamente. Deste, cerca de 61% dos entrevistados acessam as redes sociais por mais de 1 hora diariamente.

Gráfico 7- Tempo gasto em redes sociais.



Fonte: O Autor, 2023.

#### 5.1.7. Principal objetivo no acesso às redes sociais

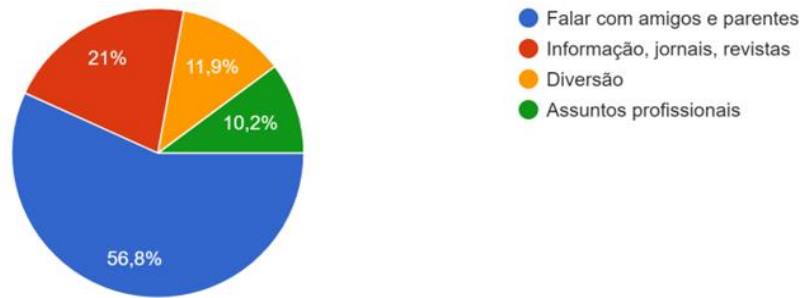
A entrevista mostrou que cerca de 57% dos Aprendizes-Fuzileiros Navais utilizam as redes sociais para contato com os amigos e parentes, cerca de 32% para informação e diversão e apenas 10% para assuntos profissionais. Para este grupo de controle, as mídias sociais ainda são largamente utilizadas para comunicação e socialização, conforme a Gráfico 08.

De acordo com a pesquisa TIC Domicílios, relativo ao uso da Internet para comunicação<sup>11</sup>, cerca de 70% dos jovens entre 16 e 24 anos utilizam a internet para

<sup>11</sup> Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2022. <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2022/individuos/C5/expandido>.

receber ou enviar e-mail. Já, para 96%, a internet serviu para o envio de mensagens instantâneas, o que mostra a forma preferida de comunicação desses jovens, convergindo para a pesquisa junto aos Aprendizes-Fuzileiros Navais.

Gráfico 8- Uso das redes sociais por objetivo.



Fonte: O autor, 2023.

## 5.2. Aspectos de Liderança

Nesta seção, foram construídas perguntas a fim de serem levantados os aspectos de liderança desejados para os Aprendizes-Fuzileiros Navais, dentro do escopo exigido nesta graduação. Tomou-se como base os valores, atributos e qualidades levantadas anteriormente na bibliografia.

Para análise das respostas foi aplicada a Escala Likert de forma a permitir a captura da intensidade das respostas dos participantes usando uma série de opções de resposta graduadas. Às respostas foram colocados os seguintes pesos e foram agrupadas pelos valores/atributos considerados.

Tabela 7 - Escala Likert: valores/atributos considerados.

Respostas	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Peso	1	2	3	4	5

Fonte: o Autor, 2023.

### 5.2.1. Caráter

Para este atributo foram analisadas qualidades como dedicação, concordância com os valores e princípios e iniciativa.

Tabela 8- Valores relativos ao Caráter.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Dedicação	Você não poupa esforços para o bom desempenho de suas funções.						
Respostas	6	7	8	65	90	4,28	0,97
Valores e Princípios	Você escolheu ser militar pois os valores e princípios da profissão estão alinhados aos seus valores pessoais.						
Respostas	1	1	6	65	103	4,52	0,65
Iniciativa	Diante de algo que está sob sua responsabilidade de executar, você age sem a necessidade de perguntar ao seu superior se pode fazê-lo.						
Respostas	23	39	50	52	23	3,26	1,26

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.2. Ética

Para este atributo foram analisadas qualidades como comportamento na vida real e virtual, valores éticos, responsabilidade socioambiental e ímpeto.

Tabela 9- Valores relativos à Ética.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Real x Virtual	Você acha difícil separar sua vida real da vida virtual, ou seja, sua vida nas redes sociais. Às vezes, você mistura esses mundos.						
Respostas	78	50	33	11	4	1,94	1,04
Valores Éticos	Você respeita os valores éticos da vida militar somente "a bordo". Nas redes sociais você possui outros valores.						
Respostas	68	61	14	24	9	2,12	1,21
Respons sócio-ambiental	Para você, a responsabilidade social (apoio à sociedade) e ambiental (preservação do meio ambiente) foram pontos importantes para a escolha da carreira militar.						
Respostas	2	4	32	93	45	3,99	0,79
Ímpeto	Diante de uma árdua tarefa recebida de seu superior, você mantém o ímpeto e termina a faina, melhorando o processo com inovações.						
Respostas	0	2	8	90	76	4,36	0,62

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.3. Atitude

Para este atributo, foram analisadas qualidades como preparo, decisão,

desafios e autoconfiança.

Tabela 10- Valores relativos à Atitude.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Preparação	Você se sente preparado para todos os desafios da carreira militar.						
Respostas	1	4	26	61	84	4,27	0,83
Capacidade de Decidir	Você não gosta de decidir, mesmo que esteja ao seu alcance. Prefere que o mais antigo, que é mais experiente, decida por você.						
Respostas	23	56	75	13	9	2,60	0,98
Espírito Desafiador	Você gosta de desafios. Quanto mais difícil melhor. Isso move o seu dia a dia.						
Respostas	2	12	38	65	59	3,95	0,96
Auto-confiança	Você confia em você mesmo e no seu potencial. Sabe o que fazer, ninguém precisa falar. É seguro de si..						
Respostas	1	4	26	73	72	4,20	0,81

Fonte: O autor, 2023.

#### 5.2.4. Honra

Para este atributo foram analisadas qualidades como honestidade, abnegação, espírito de líder, entusiasmo e espírito inovador.

Tabela 11 - Valores relativos à Honra.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Honestidade	Você é honesto e age sempre para o bem.						
Respostas	0	0	2	39	135	4,76	0,46
Abnegação	Você abre mão de seus momentos de lazer e diversão para ter sucesso no trabalho, independente de seus interesses pessoais.						
Respostas	2	5	27	89	53	4,06	0,82
Espírito de Liderar	Você prefere ser o líder de um grupo, tomar a frente e decidir						
Respostas	3	16	56	61	40	3,68	0,98
Entusiasmo	Você tem entusiasmo e vibração pela carreira militar. Gosta do que faz.						
Respostas	0	2	6	67	101	4,52	0,62
Espírito inovador	Você possui um espírito de inovação e quer uma oportunidade de ajudar a Marinha com ideias novas.						
Respostas	0	1	27	79	69	4,23	0,72

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.5. Lealdade

Para este atributo foram analisadas qualidades como lealdade e coragem.

Tabela 12- Valores relativos à Lealdade.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Lealdade	A lealdade para com seus superiores, pares e subordinados é importante para você.						
Respostas	0	0	5	39	132	4,72	0,51
Coragem	Para você, a coragem é um valor difícil de se exercer, diante dos desafios impostos pela vida militar.						
Respostas	25	49	42	38	22	2,90	1,25

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.6. Comportamento Social

Para este atributo foram analisadas qualidades como trabalho em equipe, relacionamento pelas redes sociais.

Tabela 13- Valores relativos ao Comportamento Social.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Trabalho em Equipe	Você prefere trabalhos em ambientes individuais a trabalhos em ambientes com grupos de pessoas.						
Respostas	18	48	60	30	20	2,92	1,14
Redes Sociais	Você prefere conversar pelas redes sociais do que pessoalmente, pois se sente mais seguro.						
Respostas	58	77	29	11	1	1,98	0,89

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.7. Cultivo à ORDEM

Para este atributo foram analisadas qualidades como cumprimento de ordens, imediatismo e tolerância à padronização.

Tabela 14- Valores relativos ao Cultivo à Ordem.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Motivo da Ordem	Você desempenha bem suas funções quando compreende o motivo e o objetivo delas						
Respostas	0	0	11	57	108	4,55	0,61
Imediatismo	Você é inquieto e imediatista. Gosta de resolver tudo com rapidez.						
Respostas	8	16	46	74	30	3,55	1,02
Padronização	Você tem dificuldade com ações padronizadas como uso de uniformes, padronização de mochilas, padronização do corte de cabelo, e etc.						
Respostas	83	69	20	3	1	1,69	0,78

Fonte: O autor, 2023.

### 5.2.8. Hierarquia e Disciplina

Para este atributo foram analisadas qualidades como tratamento interpessoal, igualdade e flexibilidade de horários de trabalho.

Tabela 15- Valores relativos à Hierarquia e Disciplina.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Tratamento interpessoal	Hierarquia e Disciplina são bons valores, MAS você prefere tratar a todos igualmente, sem distinção.						
Respostas	22	39	41	45	29	3,11	1,27
Igualdade	Você gosta de falar e ser ouvido de igual para igual, independente da hierarquia e da disciplina.						
Respostas	14	27	49	56	30	3,35	1,16
Horário de trabalho flexível	Você prefere ter a liberdade de fazer seu horário de trabalho, mesmo que numa organização militar						
Respostas	31	46	60	32	7	2,65	1,09

Fonte: O Autor, 2023.

### 5.3. Influência do C-FSD

Neste item buscou-se verificar o quanto o Curso de Formação interfere no desenvolvimento das qualidades e percepções do Aprendiz-Fuzileiro Naval.

Tabela 16- Valores relativos a Influência do Curso de Formação.

Opções	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Peso	1	2	3	4	5		
Honestidade	Você é mais honesto e verdadeiro após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	3	4	16	60	93	4,34	0,86
Valores	Você mudou seus valores morais e éticos, passando a respeitar mais as pessoas após o Curso de Formação de SD-FN						
Respostas	3	9	16	67	81	4,22	0,93
Preparo físico	Você se tornou mais confiante ao melhorar seu preparo físico durante o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	0	1	6	38	131	4,70	0,56
Lealdade e Coragem	Você se tornou mais leal e mais corajoso após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	1	1	9	54	111	4,55	0,67
Interação com a MB	Você gostaria de interagir mais com a Marinha por meio de redes sociais.						
Respostas	13	27	74	41	21	3,17	1,06
Comunicação	Você passou a se relacionar e se comunicar melhor com as pessoas após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	3	9	27	21	76	3,22	1,17
Organização	Você se tornou mais organizado após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	1	3	18	66	88	4,35	0,78
Hierarquia e Disciplina	Você passou a entender melhor a hierarquia e a disciplina após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	0	0	9	42	125	4,66	0,57
Vontade de Liderar	Você se tornou mais confiante em você mesmo e em seu potencial após o Curso de Formação de SD-FN.						
Respostas	0	1	9	37	129	4,67	0,60

Fonte: O autor, 2023.

Observa-se que o Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais tem importante influência no desenvolvimento dos diversos atributos do militar. A quase totalidade das repostas foi positiva e com pouca dispersão.

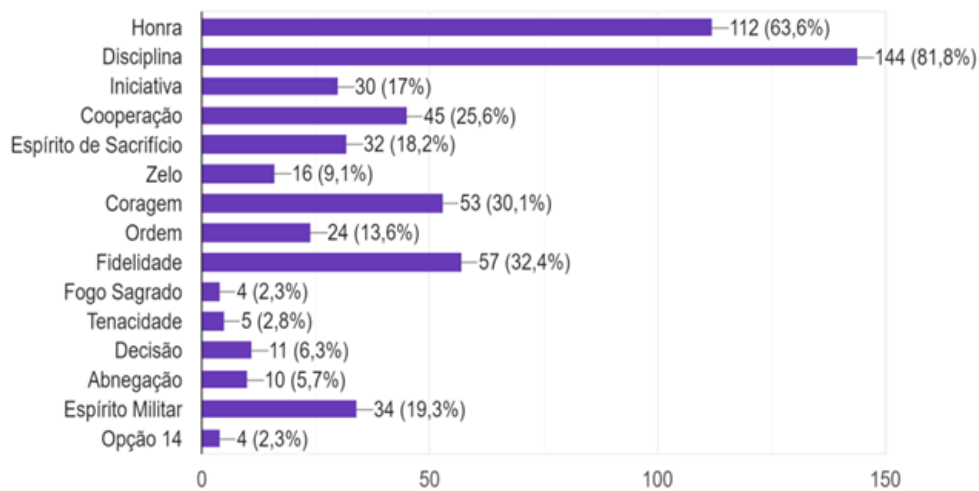
Ressaltasse a importância de uma maior interação por meio das redes sociais como apontado na entrevista.



#### 5.4. Rosa das Virtudes

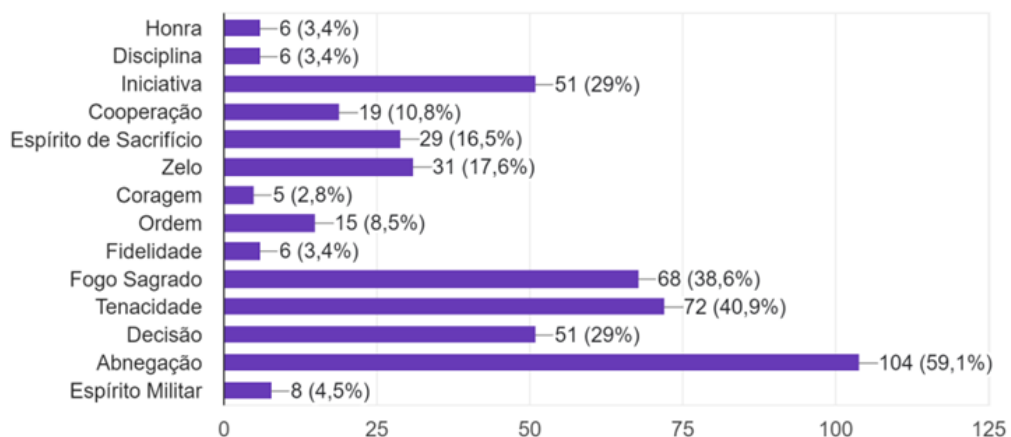
Nesta seção foram levantados aspectos relacionados à Rosa das Virtudes. Neste item, os Aprendizes-Fuzileiros Navais apontaram três valores da Rosa das Virtudes com os quais mais se identificaram e os três que menos tiveram aderência conforme os Gráficos 9 e 10, sendo os de maior aderência a Disciplina, a Honra e a Fidelidade e os de menor afinidade a Abnegação, Tenacidade e o Fogo Sagrado.

Gráfico 9- Os 03 Atributos mais mencionados na Rosa das Virtudes.



Fonte: O Autor, 2023.

Gráfico 10- Os 03 Atributos menos mencionados na Rosa das Virtudes.



Fonte: O autor, 2023.

## 6. CONCLUSÃO

Como conclusão desta pesquisa, que se propôs um estudo das aderências e dos conflitos entre os valores cultivados para um líder e os valores apresentados pela Geração Z, aponta-se o seguinte.

Confrontando-se a bibliografia encontrada e as normas militares, vê-se que há alguns pontos que se supõe convergências, uma vez que, como já dito anteriormente, trata-se de uma pesquisa inicial sem grande profundidade.

As aderências e os conflitos não são de caráter absoluto, mas indicam pontos onde se deve reforçar o esforço no desenvolvimento daquele valor, como ponto forte, ou, para o caso de conflito, haja uma maior atenção na forma de abordagem daquele valor para que seja mais bem compreendido pelo militar.

Os valores em que foram observadas aderências, ou seja, indícios que se coadunam com os valores cultivados pelos jovens entrantes nas Forças Armadas foram:

- Caráter;
- Atitude, e
- Honra.

Para o atributo CARÁTER, quando se adiciona o resultado das entrevistas, que abordaram percepções de dedicação, concordância com os valores e princípios da vida militar e iniciativa, observa-se um maior desvio padrão para esta última qualidade, como resultado de respostas bem dispersas dentro daquelas possíveis. Diante disso, sugere-se uma maior ênfase no quesito INICIATIVA, criando situações durante a formação em que o Aprendiz possa desenvolver sua capacidade de iniciativa mais fortemente. Para as outras qualidades houve uma convergência de respostas positivas.

Para o atributo ATITUDE, quando adicionado o resultado das entrevistas, que trouxeram perguntas sobre o preparo, a capacidade de decisão, comportamento diante dos desafios e autoconfiança, percebe-se que o item que aborda a predisposição em DECIDIR trouxe a média das respostas para próximo da indiferença, o que sugere uma maior ênfase durante o curso no desenvolvimento dessa capacidade. As demais qualidades convergiram nas respostas positivas.

Para o atributo HONRA, quando se adiciona o resultado das entrevistas que, para este atributo analisou-se qualidades como honestidade, abnegação, espírito de

líder, entusiasmo e espírito inovador. Observou-se convergência para as respostas positivas em todos os quesitos, exceto o que abordou o ESPÍRITO DE LIDERANÇA, com respostas próximas da indiferença, porém com um desvio padrão considerável. Assim sendo, sugere-se maior ênfase na formação dos Aprendizes em situação que os leve à vontade de liderar, mesmo que em seu nível, a fim de despertar esse espírito.

Os conflitos foram observados para os seguintes abaixo. Isso não quer dizer que a Geração Z não os possa desenvolver, mas apenas que há, ao menos na literatura, divergência de interesses quando se analisam as qualidades de cada atributo comparando-as com as da Geração Z.

- Ética Militar;
- Lealdade;
- Comportamento Social;
- Cultivo à Ordem
- Cultivo à Hierarquia e Disciplina

Da mesma forma, cada atributo foi avaliado por meio da entrevista aos Aprendizes-Fuzileiros Navais. Para o atributo da ÉTICA MILITAR, onde foram abordados aspectos como a dualidade da vida real e virtual, valores éticos, responsabilidade socioambiental e ímpeto, observou-se que os Aprendizes ainda dividem sua vida real da sua vida virtual, ou seja, encaram como se fossem mundos diferentes. Essa é uma suposição apenas, dados os instrumentos superficiais de análise, mas sugere-se uma maior ênfase por ocasião das aulas de liderança na necessidade de VALORES ÉTICOS únicos seja qual for o ambiente em que se apresentam.

Para o atributo da LEALDADE, onde foram abordados aspectos lealdade e coragem, observou-se uma média próxima à indiferença com um desvio padrão considerável no aspecto CORAGEM. Em que pese a pergunta poder ser mais bem construída, assim como todas as outras, supõe-se que seria importante um esforço na sedimentação deste aspecto que, somado aos já citados INICIATIVA e CAPACIDADE DE DECIDIR, pode indicar uma necessidade maior de desenvolvimento das potencialidades de um Líder. É bem verdade que os entrevistados estão iniciando sua carreira militar e todos esses aspectos devem ser levados em consideração.

Para o atributo COMPORTAMENTO SOCIAL, em que pese a divergência com a literatura, apenas um dos dois itens apresentaram respostas negativas com uma

dispersão considerável, O TRABALHO EM EQUIPE. A maioria das respostas foram negativas quanto a esta qualidade, confirmando a literatura, porém indo de encontro às necessidades da liderança. Há de se ter maior cuidado e incentivo aos trabalhos em equipe a fim de mitigar uma das características dessa geração, a individualidade mesmo que conectados ao mundo.

Para o atributo CULTIVO A ORDEM, em que pese os conflitos da literatura, ao serem observadas as qualidades de cumprimento de ordens, imediatismo e tolerância à padronização junto aos entrevistados, aponta-se o IMEDIATISMO como uma característica afirmada pelos Aprendizes como ponto a ser trabalhado, especialmente quando se trabalha com processos preestabelecidos e prazos determinados para um bom andamento das missões, em especial, nas situações de crise.

Para o atributo CULTIVO A HIERARQUIA E DISCIPLINA, ao serem observadas as qualidades de tratamento interpessoal, igualdade e flexibilidade de horários de trabalho junto aos entrevistados, observou-se que as três situações levaram a respostas que ficaram, em sua maioria, entre a indiferença e a negação, com uma dispersão considerável, apontando que estes temas carecem de esclarecimento para com os entrevistados. A IGUALDADE é um tema importante para os jovens da Geração Z, que tem como natural o tratamento igualitário para com todos, mesmo que contradiga os princípios da Hierarquia e da Disciplina, como sugerem os resultados das entrevistas. Sendo assim, indica-se que esse assunto deva ser mais bem estudado e abordado nos cursos de formação e de liderança para que fique claro que são temas que não se antagonizam desde que usados nos momentos adequados.

Quanto a influência do Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais no desenvolvimento das diversas qualidades necessárias observou-se uma maciça convergência nas respostas que apontaram para uma interferência positiva do Curso de Formação, o que sugere a excelência com que são formados os Soldados Fuzileiros Navais.

Em relação à Rosa das Virtudes, observou-se que os atributos de maior aderência por parte do Aprendizes-Fuzileiros Navais foram a Disciplina, a Honra e a Fidelidade e os de menor afinidade foram a Abnegação, Tenacidade e o Fogo Sagrado. Apesar das divergências em alguma medida com a DISCIPLINA, observa-se que esse conceito está muito próximo dos entrevistados, inferindo-se estes fatos como fruto do Curso de Formação a que foram submetidos, da mesma forma a Honra

e a Fidelidade. Para os de menos aderência sugere-se a promoção destes com maior ênfase, em especial o Fogo Sagrado.

Como fruto de uma das perguntas aos entrevistados, sugere-se uma maior interação da Marinha do Brasil, extrapolando para as demais Forças Armadas, com os jovens militares da Geração Z por meio das mídias sociais para uma melhor disseminação dos preceitos e atributos necessários a uma boa formação militar e de líderes.

Por fim, como planejamento na formação de líderes militares nos diversos níveis, esta pesquisa aponta para um acompanhamento continuado de nossos militares, das gerações a que pertencem, evidenciando suas preconceitos e valores trazidos da vida civil para que, com uma estratégia implantada desde os ciclos iniciais da formação, sejam Oficiais ou Praças, possamos desenvolver todos os atributos de um Líder Militar e, assim, usufruirmos de verdadeiros “COMANDANTES”, seja qual for a fração, que garanta a Defesa da Pátria e de seus ideais.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.

BODENMULLER, Jean Ricardo; DA SILVA, Everaldo. Liderança em face das gerações X e Y. **Revista Eletrônica Humus**, São Luis, v. 9, n. 25, 2019. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/11306>. Acesso em: 29 mar. 2023.

BOËCHAT, Igor Sidharta. **As virtudes do Exército na pós-modernidade**. 2014. Monografia (Especialização em Política e Estratégia) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1363>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BOWER, J.D. **Generational Learning in the Marine Corps**: the importance of information age thinking. 2020. Dissertação (Mestrado em Estudos Militares) - Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2020. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1177532>. Acesso em: 27 abr. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Estatuto dos Militares. Brasília/DF. Casa Civil, [1980]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa. Política Nacional de Defesa**. Brasília, DF: MD, 2020a. Versão sob apreciação do Congresso Nacional (Lei Complementar 97/1999, art. 9º, § 3º) Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF: MD, 2020b. Versão sob apreciação do Congresso Nacional (Lei Complementar 97/1999, art. 9º, § 3º). Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Escola Naval. **Nossa Voga**. Rio de Janeiro: Escola Naval, 2021. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/NOSSA%20VOGA\\_2020.pdf](https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br/en/files/upload/NOSSA%20VOGA_2020.pdf). Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Comando da Marinha. Diretoria de Ensino da Marinha. **Edital de convocação para o Concurso Público de Admissão às Turmas I e II/2024 do Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro: DEnsM,

2022. Disponível em: [https://www.inscricao.marinha.mil.br/marinhafn/Edital%20C-FSD-FN%202024.pdf?id\\_file=1725](https://www.inscricao.marinha.mil.br/marinhafn/Edital%20C-FSD-FN%202024.pdf?id_file=1725). Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Marinha. Diretoria de Ensino da Marinha. **Manual de Liderança da Marinha - DEnsM 1005**. Rio de Janeiro: DEnsM, 2021. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/eames/sites/www.marinha.mil.br.eames/files/DEnsM-1005%20Rev.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança da Marinha - EMA 137**. Brasília, DF: EMA, 2013. Disponível em: <http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000012/00001229.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

BRESMAN, H.; RAO, V.D. State of (un)readiness: a glimpse of how generations X, Y e Z believe the workplace should functions and technologies poised to transform it. **INSEAD**, 2016. Disponível em: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-state-of-un-readiness.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

CASELLA, S. **The differences between centennials (Generation Z) and millennials (Generation Y)**. Thought catalog, 2015. Disponível em: <http://thoughtcatalog.com/stephanie-casella/2015/09/the-differences-between-Centennials-generation-z-and-millennials-generation-y/>. Acesso em: 24 jun. 2023.

COWLRICK, Lea. **Organisational leadership and generation Z: an empirical Research of Transformational Leadership and Generation Z**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Vocational College Novia, Turku , Turquia, 2020. Disponível em: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342468/OrganisationalLeadershipandGenerationZ\\_LeaCowlrick.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342468/OrganisationalLeadershipandGenerationZ_LeaCowlrick.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em: 15 maio 2023.

DAHROUJ, Alessandra; SANTANA, Célia O. Liderando profissionais de diferentes gerações. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação**, Marília, v. 15, n. 1, p. 107-121, ago. 2023. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3517>. Acesso em: 25 ago. 2023.

DIAS, Bruna dos Santos. **Geração Z e o mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica**. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2022. Disponível em [https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/66457/Gera%20Z%20e%20o%20Mercado%20de%20Trabalho\\_%20Uma%20Revis%20Bibliogr%20-%20TC%20Bruna%20Dias%20VF.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/66457/Gera%20Z%20e%20o%20Mercado%20de%20Trabalho_%20Uma%20Revis%20Bibliogr%20-%20TC%20Bruna%20Dias%20VF.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 29 mar. 2023.

DIAS, J. E. da S.; SANTOS, N. O. S.; SOUZA, F. F. da C. A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n.3, p. 81–90, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8702/3420>. Acesso em: 25 ago. 2023.

DIMOK, M. **Defining generations: where millennials and generation Z begins.** 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>. Acesso em: 29 mar. 2023.

DIZ, Maribel R. **Gen z and millennials in the workplace: How are leaders adapting to their short attention spans and how will they keep them from leaving a qualitative study.** Tese (Doutorado) - Florida International University, Miami, 2021. Disponível em: <https://business.fiu.edu/graduate/doctor-of-business-administration/2021/maribel-diz.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

DOLOT, A. The characteristics of Generation Z. **E-Mentor**, v. 74, n. 2, p. 44-50, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/viewFile/2009/853>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GUZMÁN, H.M.A; CASTRO, C.A.A. **Liderazgo militar en entornos complejos: el Rol de las Fuerzas Militares de Colombia en el Conflicto Armado Interno.** Lisboa: Instituto de Defesa Nacional, 2020. p. 109-133. Disponível em: [https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2020/texto\\_integral\\_LiderancaMilitar\\_LiderazgoMilitar.pdf](https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2020/texto_integral_LiderancaMilitar_LiderazgoMilitar.pdf). Acesso em: 12 maio 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010.** Brasília, DF: IBGE, 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=10503&t=destaques>. Acesso em: 29 mar.2023.

KUREK, Dorota. **The Leadership competences of soldiers in Poland – The Z Generation perspective.** Journal of Security & Sustainability Issues, v. 12, n. 1, 2022. Disponível em: <https://journals.lka.lt/journal/jssi/article/1914/info>. Acesso em: 6 jun. 2023.

LIMA, Gardênia Barroso. Conflito de gerações: Encontro da experiência com a inovação. **Revista Conexão Gestão, Tecnologia & Negócios**, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <https://ojs.faculdefmb.edu.br/index.php/revista-conexao-gtn/article/view/5/5>. Acesso em: 25 ago. 2023

MADELA, William dos Santos. **O ensino da ética militar: a influência do comportamento e atuais valores adquiridos nas relações sociais.** 2022. Monografia (Especialização em Política e Estratégia) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/1640/1/CAEPE.88%20TCC%20V.C.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MAGARÃO, L. G. S. **Liderança estratégica: como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações.** 2019. Monografia (Especialização em Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, 2019. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/831/1/LUIZ%20GUILHERME%20DA%20SILVA%20MAGAR%c3%83O.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.



MELO, A.O. *et al.* Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477761524005/477761524005.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2023.

PINTO, José Cimar Rodrigues. **O fio da espada**: as forças armadas e a política no Brasil (1930/1985). Rio de Janeiro: ESG, 2019. Disponível em: [https://www.gov.br/esg/pt-br/composicao/centrais-de-conteudo/publicacoes/editora-esg/arquivos/ofiodaespada\\_20191129.pdf](https://www.gov.br/esg/pt-br/composicao/centrais-de-conteudo/publicacoes/editora-esg/arquivos/ofiodaespada_20191129.pdf). Acesso em: 29 mar. 2023.

PINTO, J.C.R.; HONORATO, H. G. **Alicerces da liderança política e estratégica militar**. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional, 2020. p. 9-41. Disponível em: [https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2020/texto\\_integral\\_LiderancaMilitar\\_LiderazgoMilitar.pdf](https://www.idn.gov.pt/pt/noticias/Documents/2020/texto_integral_LiderancaMilitar_LiderazgoMilitar.pdf). Acesso em: 29 mar. 2023.

PREZIOSI, Giuliana Arruda. **A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30477/MPGC%20TA%20Giuliana%20A.%20Preziosi%20A.%20influ%C3%Aancia%20da%20sustentabilidade%20no%20engajamento%20da%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20no%20trabalho.pdf?sequence=3>. Acesso em: 21 jun. 2023.

REIS, E. V.; TOMAÉL, M. I. A geração Z e as plataformas tecnológicas. In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina, 2016. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31460/22018>. Acesso em: 17 jun. 2023.

ROCHA, Milena Nonato. **Valores da geração Z no trabalho**. 2022. 21 f. Monografia (Graduação em Administração) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2022. Disponível em: [https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4107/6/MONOGRAFIA\\_ValoresGera%C3%A7%C3%A3oZ.pdf](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4107/6/MONOGRAFIA_ValoresGera%C3%A7%C3%A3oZ.pdf). Acesso em: 25 ago. 2023.

SAMPAIO, T. S. **Gestão da geração Z para que alcancem cargos de liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19515/1/CT\\_MBAGE\\_XVII\\_2017\\_20.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19515/1/CT_MBAGE_XVII_2017_20.pdf). Acesso em: 2 maio 2023.

SANTOS, W. P. dos, LISBOA, W. T. Os “nativos digitais” brasileiros e suas práticas de consumo e de relacionamento com as empresas: perspectivas, tendências e oportunidades às Relações Públicas. **Prisma.com**, n. 24, p. 139-161, 2014. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1883/1714>. Acesso em: 26 ago. 2023.

SILVA, N. B. **Características de liderança percebidas pelas gerações x, y e z**. Trabalho de Curso (TC) para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. 2018. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14999>. Acesso em: 2 maio 2023.

SNYDER, John M. **Preparing the Marine Corps for generation Z**. 2021. Dissertação (Mestrado em) - Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2021. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1178248.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2023.

SOUSA, M.S.M. de. As novas relações de trabalho no urbano: limites e tensões que a geração Z enfrenta em relação ao emprego para realizar o seu projeto de vida. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA, 14., 2021. **Anais** [...]. [S. l.: APG], 2021. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/TRABALHO\\_COMPLETO\\_EV154\\_MD1\\_SA174\\_ID332412112021200746.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2021/TRABALHO_COMPLETO_EV154_MD1_SA174_ID332412112021200746.pdf) . Acesso em: 20 maio 2023.

SOVIE, C.W. **Developing leaders for the future: a Marine Corps Leadership Development Model for the 21st Century**. Dissertação (Mestrado em Estudos Militares) - Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2020. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1177857>. Acesso em: 27 abr 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## ANEXO

Questionário Estruturado apresentado aos Aprendizes-Fuzileiros Navais da Turma I/2023 do Curso de Formação de Soldados Fuzileiros Navais

Liderança - SD-FN T1/2023 - Questionário Estruturado para TCC - CAEPE 2023 - ESG - MD

Este formulário tem **caráter anônimo**, não havendo identificação pessoal de quem o preenche. Os dados aqui coletados farão parte de uma **Pesquisa Científica**, sendo **resguardado o respectivo sigilo**, não podendo ser usado para qualquer outro fim a não ser o de pesquisa.

1ª Seção - Geração Z (caracterização socioeconômica)

Qual a sua idade? \*

- 18
- 19
- 20
- 21
- 22

Qual a sua região de origem? \*

- NORTE
- SUL
- NORDESTE
- SUDESTE
- CENTRO-OESTE

Qual o seu nível de escolaridade?

- Superior Completo
- Superior incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental

Quais dos itens abaixo você possui em sua casa? Você pode marcar mais de uma opção.

- Microcomputador
- Notebook
- Acesso à Internet (pacote de internet via cabo ou fibra óptica)
- Não possuo equipamentos eletrônicos

Você possui celular?

- SIM, há menos de 01 ano
- SIM, há mais de 1 no e menos de 5 anos
- SIM, há mais de 05 anos
- NÃO possuo celular

Qual a média de tempo gasto diariamente com as redes sociais?

- Até 30 min
- Entre 30 min e 1h
- Mais de 1h
- NÃO possuo redes sociais

Qual o seu principal objetivo com as redes sociais?

- Falar com amigos e parentes
- Informação, jornais, revistas
- Diversão
- Assuntos profissionais

Você sabe quem faz parte da Geração Z?

- SIM, é a geração dos meus pais
- SIM, é a minha geração
- SIM, é a geração dos meus avós
- NÃO sei o que é a Geração Z

2ª Seção – CARÁTER

Você não poupa esforços para o bom desempenho das suas funções. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você escolheu ser militar pois os valores e princípios da profissão estão alinhados aos seus valores pessoais.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você é honesto e age sempre para o bem.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Diante de algo que está sob sua responsabilidade de executar, você age sem a necessidade de perguntar ao seu superior se pode fazê-lo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você é mais honesto e verdadeiro após o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo

- Concordo
- Concordo totalmente

### 3ª Seção – ÉTICA

Você acha difícil separar sua **vida real** da **vida virtual**, ou seja, sua vida nas redes sociais. Às vezes, você mistura esses mundos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você respeita os valores éticos da vida militar somente "**a bordo**". Nas **redes sociais** você possui outros valores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Para você, a responsabilidade social (apoio à sociedade) e ambiental (preservação do meio ambiente) foram pontos importantes para a escolha da carreira militar.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Diante de uma árdua tarefa recebida de seu superior, você mantém o ímpeto e termina a faina, melhorando o processo com inovações.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo

Concordo totalmente

Você mudou seus valores morais e éticos, passando a respeitar mais as pessoas após o Curso de Formação de SD-FN .

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

#### 4ª Seção – ATITUDE

Você tem entusiasmo e vibração pela carreira militar. Gosta do que faz. \*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

Você se sente preparado para todos os desafios da carreira militar.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

Você possui um espírito de inovação e quer uma oportunidade de ajudar a Marinha com ideias novas.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Nem concordo nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

Você não gosta de decidir, mesmo que esteja ao seu alcance. Prefere que o mais antigo, que é mais experiente, decida por você.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você gosta de desafios. Quanto mais difícil melhor. Isso move o seu dia a dia. \*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você confia em você mesmo e no seu potencial. Sabe o que fazer, ninguém precisa falar. É seguro de si.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você prefere ser o líder de um grupo, tomar a frente e decidir.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você ficou mais confiante ao melhorar seu preparo físico durante o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo



- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você se tornou mais confiante em você mesmo e em seu potencial após o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

#### 5ª Seção – LEALDADE

A lealdade para com seus superiores, pares e subordinados é importantes para você.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Para você, a coragem é um valor difícil de se exercer, diante dos desafios impostos pela vida militar.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você abre mão de seus momentos de lazer e diversão para ter sucesso no trabalho, independente de seus interesses pessoais.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo

Concordo totalmente

Você se tornou mais leal e mais corajoso após o Curso de Formação de SD-FN.

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

### 6ª Seção - COMPORTAMENTO SOCIAL

Você prefere trabalhos em ambientes individuais a trabalhos em ambientes com grupos de pessoas.

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Você prefere conversar pelas redes sociais do que pessoalmente, pois se sente mais seguro.

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Você gostaria de interagir mais com a Marinha por meio de redes sociais.

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Você passou a se relacionar e se comunicar melhor com as pessoas após o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

#### 7a Seção - Cultivo a ORDEM

Você desempenha bem suas funções quando compreende o motivo e o objetivo delas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você é inquieto e imediatista. Gosta de resolver tudo com rapidez.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você tem dificuldade com ações padronizadas como uso de uniformes, padronização de mochilas, padronização do corte de cabelo, e etc.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você se tornou mais organizado após o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo

- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

### 8a Seção - HIERARQUIA E DISCIPLINA

Hierarquia e Disciplina são bons valores, MAS você prefere tratar a todos igualmente, sem distinção.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você gosta de falar e ser ouvido de igual para igual, independente da hierarquia e da disciplina.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você prefere ter a liberdade de fazer seu horário de trabalho, mesmo que numa organização militar.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Você passou a entender melhor a hierarquia e a disciplina após o Curso de Formação de SD-FN.

- Discordo totalmente
- Discordo

- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

### 9a Seção - ROSA DAS VIRTUDES

Quais os **TRÊS** valores da Rosa das Virtudes que você **mais** se identifica? \*

Honra	Sacrifício	Decisão
Disciplina	Zelo	Abnegação
Iniciativa	Coragem Ordem	Espírito Militar
Cooperação	Fidelidade	
	Fogo Sagrado	
Espírito	de	Tenacidade

Quais os **TRÊS** valores da Rosa das Virtudes que você **menos** se identifica? \*

Honra	Sacrifício	Decisão
Disciplina	Zelo	Abnegação
Iniciativa	Coragem Ordem	Espírito Militar
Cooperação	Fidelidade	
	Fogo Sagrado	
Espírito	de	Tenacidade