

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) HUGO MARCIO LIMA GODINHO

OS POSSÍVEIS IMPACTOS DA GERAÇÃO Z NAS OPERAÇÕES ESPECIAIS DE
FUZILEIROS NAVAIS

Rio de Janeiro

2022

CC (FN) HUGO MARCIO LIMA GODINHO

OS POSSÍVEIS IMPACTOS DA GERAÇÃO Z NAS OPERAÇÕES ESPECIAIS DE
FUZILEIROS NAVAIS

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (FN) ALEXANDRO DE ARAUJO BAPTISTA

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a minha esposa Ana Carulina por toda cumplicidade, companheirismo e dedicação durante os momentos de ausência em prol do dever.

Aos meus filhos Pedro Henrique e Arthur por todo o amor e carinho e por ter me concedido a dádiva de ser pai.

À minha mãe e meu pai, em memória, pelo exemplo e sólida formação de princípios.

À Marinha do Brasil, pela oportunidade de poder somar no progresso da instituição

Aos Comandos Anfíbios por me fazerem acreditar que podemos fazer toda a diferença.

Ao meu orientador, pelo exemplo e orientações precisas.

RESUMO

A Geração Z é a mais recente corte a entrar no mercado de trabalho, constituindo o foco de recrutamento do estabelecimento militar, durante a próxima década (2019-2028), em competição com outros empregadores. O objetivo geral desta pesquisa é analisar as orientações de carreira e as expectativas profissionais da Geração Z a fim de apresentar medidas para atraí-los e mantê-los nas atividades de operações especiais, bem como para estudar possíveis conflitos geracionais em operações militares. A interação com novas tecnologias e seu uso frequente, principalmente no nível da Internet, contribui para a diferenciação de uma nova geração - Geração Z, com hábitos e habilidades no uso de novas plataformas de informação e comunicação. O estudo da Geração Z é de grande relevância para a Instituição Militar, pois é a população alvo de recrutamento para serviço nas atividades de operações especiais das Forças Armadas (FA), em um momento em que é difícil preencher as vagas disponíveis. Nas conclusões, os resultados da pesquisa são resumidos em relação aos objetivos e questões colocadas inicialmente, ajudando a melhorar o conhecimento da Geração Z e, por meio de medidas prioritárias, ajudando a atrair e reter esses jovens para atividade de operações especiais. Finalmente, como resultado da experiência adquirida, são apresentadas recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

Palavras-chave: geração z; conflitos; operações especiais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	OPERAÇÕES ESPECIAIS.....	9
3	O CURSO ESPECIAL DE COMANDOS ANFÍBIOS.....	13
4	AS GERAÇÕES	17
5	AS GERAÇÕES Z.....	24
6	A GERAÇÃO Z E AS OPERAÇÕES ESPECIAIS	29
7	CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano muda à medida que a sociedade evolui. Isso se deve a diferenças de culturas, costumes, oportunidades, inovação, entre outros fatores, que ocorrem ao longo do tempo e que envolvem diretamente o surgimento de novas gerações. O avanço da tecnologia, a inovação, o aparecimento de novas ferramentas, a modernização e as mudanças que ocorrem no mundo, que caracterizam o contraste entre as eras, são fatores que denominam as diferentes gerações. O conceito de geração refere-se a um grupo de pessoas que nasceram no mesmo período ou período histórico, ou seja, que carregam ensinamentos semelhantes, traços culturais e sociais, e geralmente têm gostos e interesses comuns. As gerações são, portanto, classificadas cronologicamente e apresentadas de diferentes formas/datas, de acordo com a percepção do autor. Nesta pesquisa, optamos pela definição de Jordão (2016, p.3): a) veteranos: nascidos entre 1920 e 1940; b) baby boomers: nascidos entre 1940 e 1960; c) geração X: nascidos entre 1960 e 1980; d) geração Y: nascidos entre 1980 e 2000; e) geração Z: nascidos após 2000.

Nas organizações, existem equipes heterogêneas, ou seja, profissionais de diferentes gerações trabalhando juntos. O ambiente pode ser influenciado pelo choque dessas gerações que trabalham para o mesmo objetivo, muitas vezes afetadas por conflitos entre profissionais de diferentes idades e perspectivas de trabalho. A gestão de pessoas torna-se um desafio quando pessoas de diferentes gerações se juntam a uma organização com objetivos comuns, começam a decidir e a compartilhar decisões para a empresa.

Os Baby Boomers são profissionais que vivenciaram o período pós segunda guerra mundial (1945 - 1964) e tiveram a visão de uma carreira ligada a uma empresa, com ênfase na estabilidade. A Geração X, por outro lado, cresceu num cenário de maior segurança

financeira e em meio à globalização e à abertura do capital, o que acabou gerando um maior desejo de empregos orientados para o crescimento, almejando o sucesso em suas carreiras. A Geração Y, por outro lado, está procurando o controle sobre sua carreira e que o trabalho tenha sentido de acordo com seu estilo de vida e sua maneira de ver o mundo.

Entre os fatores que impulsionam essas diferenças de comportamento, é possível identificar os hábitos relacionados à tecnologia como sendo de suma importância. Assim, os membros da Geração Z, tendo diferentes práticas tecnológicas, tendem a adquirir novas habilidades pessoais e profissionais (PATI, 2016). De acordo com Resende (2003), a competência está relacionada à condição de qualificação e capacitação do indivíduo para realizar seu trabalho e suas tarefas.

Esta dissertação visa principalmente identificar o perfil desses jovens da Geração Z e a relação entre suas habilidades profissionais e sua compatibilidade com as Operações Especiais (OpEsp) de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil (MB). A fim de melhor analisar o perfil e as habilidades profissionais da Geração Z, haverá um problema a ser resolvido, objetivos a serem alcançados e prováveis hipóteses, que foram extraídas através da pesquisa e análise do objeto de estudo.

Para isso, é necessário analisar o impacto das novas habilidades da Geração Z sobre a evolução das práticas de operações especiais. Nesse sentido, é importante verificar como é possível minimizar o conflito entre as gerações.

As instituições militares, em especial a Marinha do Brasil que é o foco de análise desse trabalho, são regidas por valores bem definidos e que praticamente giram em torno do binômio “Disciplina-Hierarquia”. Ainda dentro da MB, existe um grupo seletivo de militares que exerce uma função altamente especializada, que pelo alto grau de diferenciação e risco são denominados Operações Especiais. São consideradas OpEsp as ações militares cuja

organização, planejamento e aplicação fogem aos padrões das forças convencionais¹, adestradas e preparadas para conduzir os conflitos conforme os arquétipos clássicos da guerra (LISBOA, 2021). Na MB as OpEsp são realizadas por dois grupos distintos: os Mergulhadores de Combate e os Comandos Anfíbios (ComAnf) do Corpo de Fuzileiros Navais. Este último será o foco de análise deste trabalho.

Apesar de pertencerem a uma organização de sistema doutrinário rígido, as Forças de Operações Especiais (FOpEsp)² têm predicados distintos relacionados à autonomia, à adaptabilidade, à improvisação e à inovação, que permitem uma ação mais especializada e diferente dos procedimentos convencionais militares (LISBOA, 2018). São forças compostas por pessoal criteriosamente selecionado, organizado e fortemente adestrado para ações de alto grau de risco e de desgaste físico-emocional, sendo exigidos dos indivíduos atributos fundamentais.

Em vista do exposto, a questão de pesquisa deste estudo é: Qual é o perfil dos jovens da geração Z e quais são os impactos de sua inserção nas OpEsp, em especial no ComAnf?

Levando em conta todos estes fatos e a novidade da aglomeração de diferentes gerações no mesmo ambiente (MATTHEWMAN, 2012), este trabalho serve para ajudar os gerentes das gerações Baby Boomer, X e Y a entenderem o perfil e a forma de trabalho da Geração Z, que está cada vez mais presente no mercado de trabalho.

Para atingir tal propósito, fez-se um estudo comparativo para identificar as

¹ Força convencional é aquela destinada à execução de operações dentro dos padrões clássicos e com o emprego de armas convencionais, podendo ser total ou limitada, quer seja pela extensão da área conflagrada, quer seja pela amplitude dos efeitos a obter. É o principal propósito da preparação e do adestramento das Forças Armadas da maioria dos países (BRASIL, 2015b).

² São denominadas Forças de Operações Especiais, as unidades militares treinadas para operações especiais (GARRIDO 2020).

singularidades entre o perfil de um operador especial e de jovens da Geração Z. Dessa forma, este trabalho está estruturado em seis capítulos. Após esta introdução, no capítulo 2 será discutido mais amplamente sobre as Operações Especiais, seus conceitos e fundamentos, a história da sua formação no mundo e no Brasil e a sua importância dentro das forças armadas de um país.

No terceiro capítulo, nos aprofundaremos no Curso de Formação das Operações Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), os Comandos Anfíbios. Falaremos sobre o propósito do curso, como ele funciona, seu currículo e sobre os atributos exigidos dos alunos em formação.

No quarto capítulo falaremos sobre as gerações e seus conceitos do ponto de vista teórico-prático. Serão apresentadas as definições das Gerações Baby Boomers, Gerações X e Y e suas diferenças considerando as seguintes variáveis: perfil profissional, posição na empresa, atitude em relação ao trabalho, relação com a liderança, qualidade de vida e sua relação com as tecnologias.

No quinto capítulo a Geração Z será discutida mais detalhadamente. Falaremos sobre suas características, sobre seu perfil comportamental, suas habilidades e limitações, além da relação com as outras gerações e com o mercado de trabalho.

No sexto capítulo vamos discutir exatamente sobre a relação desta geração com o ambiente militar e as OpEsp. Abordaremos sobre as possíveis facilidades e dificuldades enfrentados pela Geração Z dentro das FOpEsp. Por fim, será apresentada uma conclusão sobre os possíveis impactos do perfil comportamental da Geração Z nas Operações Especiais.

2 OPERAÇÕES ESPECIAIS

Segundo o Glossário das Forças Armadas, as OpEsp são definidas da seguinte forma:

Operações conduzidas por forças militares, especialmente organizadas, adestradas e equipadas, visando a consecução de objetivos políticos, econômicos, psicossociais ou militares relevantes, preponderantemente, por meio de alternativas militares não convencionais. Podem ser conduzidas tanto em tempo de paz quanto em períodos de crise ou conflito armado; em situações de normalidade ou não normalidade institucional; de forma ostensiva, sigilosa ou coberta; em áreas negadas, hostis ou politicamente sensíveis; independentemente ou em coordenação com operações realizadas por forças convencionais; em proveito de comandos de nível estratégico, operacional ou tático (BRASIL, 2015b, p.196).

As ações de OpEsp são reconhecidas desde a Antiguidade, por auxiliarem em vitórias de batalhas através de pequenas unidades não convencionais, cujos padrões de enfrentamento às forças inimigas fugiam totalmente aos métodos ortodoxos característicos de cada época conforme Lisboa (2021). Segundo Denécé (2009), o inventor das primeiras unidades especiais teria sido o guerreiro hebreu Gideão, que iludiu e venceu os adversários midianitas em 1.245 a.C., cujo detalhes são descritos no livro dos Juízes. Porém, alguns outros exemplos históricos relatados seriam ainda mais anteriores a este, e que simbolizariam também essa forma singular de confronto como: a operação noturna orquestrada por Abrão (Gênesis 14,14) que reuniu um grupo pequeno de cerca de 300 homens para resgatar seu sobrinho aprisionado pelos soberanos de quatro grandes reinos, num combate no Vale de Sidim, em 1950 a.C.; a dissimulação executada por soldados gregos, que invadiram as muralhas da cidade de Troia escondidos no interior de uma grande escultura em forma de cavalo, liberando os portões para a entrada das tropas gregas (1300-1200 a.C. — conforme descrito na Ilíada, poema épico grego de Homero).

Do ponto de vista histórico das forças de operações especiais modernas, elas teriam surgido na Segunda Guerra Mundial, a partir do memorando de Churchill (1874- 1965),

que criava o Comandos, em 1941. Esse grupo nasceu a partir da observação dos atos de um grupo famoso na Guerra dos Bôeres (1899-1902) na África do Sul, os Kommandos, formado por homens rápidos, excelentes atiradores, resistentes, sóbrios e com alto conhecimento do terreno, que agiam em grupos pequenos, com ações pontuais e rápidas, sempre surpreendendo o inimigo de forma inesperada (DENÉCÉ, 2009).

E foi no século XX, devido às transformações dos conflitos realizados no mundo e a relevância das ações não convencionais na condução das campanhas militares, que essa atividade passou a ser reconhecida internacionalmente como OpEsp, inclusive no âmbito do Ministério da Defesa (MD) brasileiro (LISBOA, 2021).

Pelo fato das tropas regulares muitas vezes não serem suficientes para lidar de forma adequada com a imprevisibilidade imposta pelas “fricções de guerra”, seja pelo contingente numeroso, seja pela organização doutrinária rígida, em situações extremas e de riscos “inaceitáveis”, a utilização das FOpEsp é indispensável. São forças reconhecidas pela sua autonomia, adaptabilidade, capacidade de improvisação e inovação, características necessárias para suplantar as dificuldades inesperadas de guerra, atingindo alvos que extrapolam a esfera tática (LISBOA, 2018). McRaven (1996) expressa a ideia que resume a essência das Forças de Operações Especiais quando destaca a habilidade de um pequeno grupo de soldados ter sucesso contra um inimigo fortificado e numericamente muito superior.

Organizada de forma singular, as tropas de OpEsp são compostas por pessoal criteriosamente selecionado e adestrado em aplicações táticas não ortodoxas, que podem ser dirigidas contra objetivos táticos, operacionais ou político-estratégicos.

Em função da diversidade e complexidade das atividades desempenhadas pelos militares de OpEsp, esses combatentes distinguem-se da guarnição convencional na forma como utilizam o conjunto de suas capacidades humanas (físicas, motoras, psicológicas e

intelectuais) para enfrentar situações adversas de guerra, com base no trinômio: simplicidade, criatividade e ciência (LISBOA, 2018). Para que essa força possa ser empregada de maneira oportuna, faz-se necessário que ela esteja em constante adestramento, mantendo assim sua prontidão operativa.

Outros componentes, além das capacidades humanas numeradas anteriormente, influenciam na performance individual e coletiva dentro de uma OpEsp. São também considerados componentes essenciais a capacidade de manusear os equipamentos e seguir os protocolos; a habilidade em operar de forma rápida, sigilosa, oportuna e coletivamente, seguindo o planejamento; a aptidão em encontrar soluções adequadas para situações imprevisíveis; a compreensão e a obediência da tríade comando, controle e execução da ação, considerando o tempo, o espaço e características do inimigo (LISBOA, 2018).

As OpEsp são aquelas conduzidas por forças militares e/ou paramilitares especialmente organizadas, adestradas e equipadas, visando objetivos militares, políticos, econômicos ou psicossociais, em ambientes hostis e/ou politicamente sensíveis, em paz, crise ou conflito. É muito importante saber que as Forças de Operações Especiais não disputam com forças convencionais e que de maneira nenhuma devem ser empregadas como tal (DUNNIGAN, 2008).

Devido ao cenário internacional e a extensão do Brasil, que apresenta uma grande variedade de ambientes, a Marinha do Brasil possui em condições de pronto emprego duas unidades especialmente treinadas, capazes de executar operações não convencionais, assumindo riscos calculados para atingir resultados importantes, que poderão trazer vantagens estratégicas (DUNNIGAN, 2008). Essas unidades são o Grupamento de Mergulhadores de Combate (GRUMEC) e o Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais (BtlOpEspFuzNav) – “Batalhão Tonelero”. Podemos afirmar, de uma maneira básica,

que a grande diferença entre as duas unidades é o ambiente de atuação principal. A prioridade de emprego do BtlOpEspFuzNav é o ambiente operacional terrestre e a do GRUMEC é o ambiente aquático (DÓRIA, 2009).

O ComAnf é o Oficial ou Praça dos CFN que possui o Curso Especial de Comandos Anfíbios (C-Esp-ComAnf) (DÓRIA, 2009). Ele é o elemento de OpEsp do CFN capaz de planejar, assessorar, coordenar, executar e liderar ações nas diversas áreas de OpEsp (JÚNIOR, 2022).

3 O CURSO ESPECIAL DE COMANDOS ANFÍBIOS

O Curso Especial de Comandos Anfíbios tem como propósito “preparar oficiais e praças para o planejamento e a execução de Operações Especiais de Fuzileiros Navais” e baseia-se numa rigorosa seleção de militares que estejam aptos para as atividades de OpEsp e que sejam capazes de assimilar os ensinamentos transmitidos pelos instrutores ao longo do curso (BRASIL, 2018).

O perfil das atividades de OpEsp é tão distinto das atividades convencionais que o processo formativo de um Elemento de Operações Especiais (ElmOpEsp³) deve focar no desenvolvimento de um profissional tecnicamente eclético e mentalmente disciplinado, apto a encontrar soluções de acordo com a natureza e intensidade da situação, variando desde uma via diplomática até o uso de força letal (LISBOA, 2021).

No Corpo de Fuzileiros Navais, é realizado o Curso Especial de Comandos Anfíbios que possui uma carga horária total de 165 dias letivos, distribuídos em quatro fases. A primeira fase, para nivelamento na atividade OpEsp, tem ênfase no condicionamento físico e nos conceitos teóricos básicos de Fuzileiros Navais, com duração de 40 dias letivos. A segunda fase, com foco em conhecimentos e técnicas básicas para o ElmOpEsp, privilegia a seleção física e psicológica dos alunos, durando 25 dias letivos. A terceira fase é de aprimoramento da técnica de OpEsp com ênfase na seleção intelectual e maior recuperação física, tendo duração de 45 dias letivos. E, por último, a quarta fase que será de consolidação dos conhecimentos de OpEsp, colocando em prática durante diversas operações, e avaliando a capacidade do aluno aplicar os conhecimentos adquiridos sob as condições rigorosas das Operações Especiais,

³ ElmOpEsp são aqueles componentes individuais ou pequenos grupos de especialistas das FOpEsp, quando não enquadrados em uma organização, ou, ainda, enquanto militares pertencentes a uma mesma Unidade de OpEsp (PINTO HOMEM, 2013).

tendo duração de 55 dias letivos (BRASIL, 2018).

Um fator importante a ser frisado é que durante o curso, o período de liberação do aluno é muito curto, limitado a pequenas “folgas” apenas para o aluno se recuperar e se reorganizar para seguir no curso, ou seja, na prática significa que o aluno fica disponível e dedicado integralmente ao curso durante todo esse período. Entretanto não é permitido o uso de celulares nas atividades do curso e nem nos alojamentos, restringindo toda a comunicação externa do aluno (BRASIL, 2018).

Pelo caráter seletivo do curso, diante de atividades tão especializadas, de alto grau de risco e de desgaste físico-emocional, Júnior (2022) aponta que para os cursos na área de OpEsp é necessário um processo de acompanhamento e avaliação individual rígido, a fim de identificar militares que não possuam os atributos essenciais para as atividades de OpEsp, submetendo-os inclusive, durante o curso, a simulações reais para aumentar a sua vivência dessas ações de estresse de combate (BRASIL, 2022).

Segundo Brasil (2022), são atributos essenciais ao militar de OpEsp:

- Resiliência: capacidade de ser flexível para adaptar-se a situações críticas e adversas, retornado ao seu estado original, tão logo cesse a situação, mantendo o autocontrole e a autoconfiança;
- Persistência: capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis;
- Liderança: capacidade de influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol de um objetivo comum;
- Espírito de Equipe: capacidade de trabalhar em prol de um grupo;
- Coragem: capacidade de controlar o medo e continuar desempenhando com

eficiência a missão;

– Responsabilidade: capacidade de assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões;

– Dedicção: capacidade de realizar, espontaneamente, atividades com empenho e entusiasmo;

– Integridade: 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;

– Equilíbrio Emocional: capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas situações de stress físico e/ou psicológico;

– Rusticidade: capacidade de suportar situações de restrição e/ou privação e de suportar a fadiga resultante de esforços físicos e/ou mentais, mantendo a eficiência.

A formação de um elemento de Operações Especiais possui um nível de dificuldade alto. Para que o militar consiga concluir e se formar nesses cursos, não basta a motivação em querer participar de um grupo seletivo dentro das forças militares. Além de atender todos aqueles atributos citados, deve concluir um curso de longa duração e de alta carga física, psicológica e emocional. Tudo isso reflete em altas taxas de atuição⁴ nos cursos de formação de operações especiais. No ComAnf, por exemplo, a taxa média de atuição, desde 2000, é de 67,1% (variando entre 40% e 100%), segundo os dados fornecidos pela própria Escola de Operações Especiais do CFN (tabela 1).

⁴ Taxa de atuição é o resultado da relação entre o número de formandos e inscritos no curso de formação de OpEsp do CFN.

Tabela 1 – Taxa de atração do Curso Especial de Comandos Anfíbios

ANO	TAXA DE ATRIIÇÃO	ANO	TAXA DE ATRIIÇÃO
2000	71,4%	2011	52,6%
2001	56,5%	2012	63,3%
2002	75,0%	2013	81,4%
2003	66,7%	2014	69,0%
2004	63,9%	2015	71,0%
2005	40,0%	2016	65,9%
2006	69,4%	2017	63,8%
2007	68,8%	2018	58,8%
2008	75,0%	2019	100,0%
2009	49,2%	2020 ⁵	-
2010	63,9%	2021	83,9%

Fonte: Escola de Operações Especiais de Fuzileiros Navais

Segundo Júnior (2022), vale ressaltar que eventos de alto nível de estresse e de elevada exigência física são essenciais nos cursos de formação de OpEsp e os profissionais instrutores responsáveis devem planejar e executar os eventos de forma objetiva e segura, com propósitos bem estabelecidos, dentro dos limites aceitáveis e com o acompanhamento de saúde mais eficiente possível. Acrescenta ainda que os responsáveis não devem diminuir o rigor do curso com o objetivo de torná-lo mais atrativo, pois o público atraído pode encontrar um grande conflito de interesse ao longo da carreira, uma vez que as exigências durante sua vida profissional no BtlOpEspFuzNav serão muito altas.

⁵ No ano de 2020, em virtude da pandemia do Coronavírus, não foi realizado o Curso Especial de Comandos Anfíbios.

4 AS GERAÇÕES

Segundo Ferreira (2009), existem 12 significados distintos para o termo geração, contudo dentro do contexto do trabalho, é possível citar: o conjunto dos homens da mesma época; derivação; desenvolvimento; e formação. Já Política (1998), complementa: “etapa da descendência natural que deve ser seguida por outra; considera-se como período de tempo de cada geração humana cerca de 25 anos: os pais representam uma geração, os filhos representam a geração seguinte”.

Ainda segundo Ferreira (2009), nas Ciências Sociais o termo é utilizado para designar um grupo de pessoas que, por terem nascido no mesmo período histórico, receberam conhecimento e estímulos culturais e sociais próprios daquele período, sendo expostas a determinadas situações particulares e significativas ao momento em que viveram e, por conseguinte, possuem a visão de mundo, os gostos, as atitudes, os comportamentos e interesses em comuns.

Mannheim (1982) é um sociólogo associado à sociologia do conhecimento, mas também podemos considerá-lo um pioneiro da Sociologia da Juventude. Ele expressa a sua corrente de pensamento:

A meta é compreender imediatamente as mudanças formais das correntes espirituais e sociais a partir da esfera biológica, apreender a forma de progresso da espécie humana com base nos elementos vitalícios. Nisto simplifica-se tudo o que é possível: a psicologia esquemática trata de estabelecer continuamente a velhice como o elemento conservador e a juventude é vista unicamente em seu aspecto tempestuoso. A história das ciências humanas aparece nessa caracterização como se houvessem sido estudadas apenas as tabelas cronológicas históricas. Após essa simplificação, a dificuldade do problema parece residir apenas sobre este aspecto: encontrar o tempo médio no qual uma geração anterior é substituída por uma nova na vida pública e, sobretudo, encontrar o ponto de início natural no qual se procede um corte na história, a partir do qual se deve começar a contar. A duração da geração é determinada de forma diversa a cada momento. Alguns fixam a duração do efeito de geração em 15 anos (por exemplo, Dromel); mas a maioria em 30, considerando que os primeiros 30 anos são os anos de formação, quando, normalmente, se inicia

o processo individual criativo do indivíduo; aos 60 o ser humano deixa a vida pública (MANNHEIM, 1982, p. 511).⁶

Devido ao grande avanço da tecnologia que inova e se transforma de forma significativa e rápida, o tempo entre a passagem de uma geração para outra mudou. Assim, no passado, uma geração era definida a cada 25 anos, todavia, atualmente, considera-se que uma nova geração surge a cada 10 anos. Este fator tem um impacto nas empresas, pois teremos diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente de trabalho.

Segundo Lulio (2017), buscando explicar as linhas traçadas pelas gerações no Brasil, elaborou e aplicou um estudo comportamental do consumidor brasileiro visando mapear o perfil de cada geração. Foram analisados 2000 consumidores, com idade entre 15 e 70 anos, entre outubro e novembro de 2015, em todas as regiões do Brasil.

Segundo a revista, existe um consenso mundial a respeito da existência de quatro gerações: Baby Boomers (BB)⁷, X⁸, Y (millenials)⁹ e Z (geração digital)¹⁰, mas há uma

⁶ Había algo común en el planteamiento que todos ellos hacían del problema (511-512). En el fondo de la cuestión estaba el afán por encontrar una ley general del ritmo de la historia, y de encontrarla a base de la ley biológica de la limitada duración de la vida del hombre y del hecho de la edad y sus etapas. La meta es comprender el cambio formal de las corrientes espirituales y sociales inmediatamente a partir de la esfera biológica; aprehender la configuración del progreso del género humano partiendo del sustrato vital. Y, para lograrlo, todo se simplificará cuanto sea posible: una psicología esquemática se ocupa de establecer que el elemento conservador es la vejez, y de presentar a la juventud únicamente en su aspecto tempestuoso. La historia del espíritu aparece en esa visión como si únicamente se hubieran estudiado las tablas cronológicas. Después de esas simplificaciones parece como si la dificultad del problema tan sólo estribara en calcular el período medio de tiempo que tarda en ser sustituida la generación anterior por la nueva en la vida pública y, principalmente, en encontrar el punto de comienzo natural donde se procede a hacer, en el decurso histórico, un oportuno corte, para poder empezar a contar. La duración de las generaciones se determina de forma diversa según los casos. Algunos fijan la duración del efecto de la generación en quince años (p. ej., Dromel), pero la mayoría de los autores sostiene que dura treinta, fundamentándolo en la siguiente consideración: los treinta primeros son años de formación; sólo al alcanzar esa edad empieza el individuo medio a ser creativo, y cuando llega a los sesenta, el hombre deja la vida pública (MANNHEIM, 1982, p. 511).

⁷ A Geração Baby Boomer é assim chamada devido ao fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época (PREVISA, 2014).

⁸ A geração X compreende os nascidos durante a reconstrução da Europa após a Segunda Guerra Mundial. Essa geração surge já fazendo uso dos recursos tecnológicos promovidos por sua geração precursora.

⁹ A geração Y, também chamada geração do milênio, são assim conhecidos porque os mais velhos se tornaram adultos por volta da virada do milênio. Também conhecidos como nativos digitais e a tecnologia faz parte de seu dia a dia: todas as suas atividades passam por meio de uma tela (OLIVEIRA 2010).

¹⁰ Será abordado com mais detalhes no Capítulo 5 desse trabalho.

discrepância de alguns anos em relação ao mesmo conceito dos estudiosos norte-americanos. Igualmente, com base na pesquisa, foi possível obter uma nova classificação de gerações para a população brasileira. Do mesmo modo, supõe-se que existe uma diferença de cinco anos entre o início e o final da geração Y brasileira em comparação com a geração Y norte-americana, conforme mostra a tabela 2.

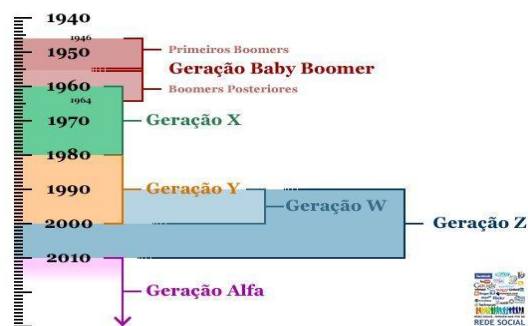
Tabela 2- Classificação das Gerações

Classificação americana		Classificação brasileira		Grupos de transição	
Baby Boomers	1945 – 1964	Baby Boomers	1945 – 1964	Baby Boomers para X	1958-1964
Geração X	1965 – 1979	Geração X	1965 – 1984	Geração X para Y	1976-1984
Geração Y	1980 – 1994	Geração Y	1985 – 1999	Geração Y para Z	1995-1999
Geração Z	1995 – Atual	Geração Z	2000 – Atual		

Fonte: Realizada pela autora, com base na pesquisa da Revista Consumidor Moderno (2016).

A reportagem escrita pela jornalista Melissa Lulio (2016), informa ainda que devemos considerar o período de transição para aqueles que nasceram nos anos de cruzamento e carregam aspectos comportamentais e de interação com a tecnologia similar às duas gerações entre as quais transitam. É possível formar, então, uma linha do tempo aproximada das gerações, conforme demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1 - Linha do tempo das gerações.



Fonte: Exiboo (2011).

Diante do exposto, é importante conhecer as diferentes características dos perfis dos profissionais que atuam no mercado, pois ao identificá-los, os gerentes podem, com maior competência e confiança, estimular o trabalho em equipe, aproveitando o potencial inerente a cada uma dessas gerações. Cordeiro e Albuquerque (2013) indicam que, ao entender os perfis de carreira, é possível para os indivíduos perceberem suas identidades e orientar a maneira pela qual desejam construir seus caminhos de carreira. Para apresentar essa ideia, a tabela 3 foi estruturada com a comparação entre Baby Boomers, Gerações X e Y considerando as seguintes variáveis: perfil profissional, posição na empresa, atitude em relação ao trabalho, relação com a liderança, qualidade de vida e, finalmente, sua relação com as tecnologias.

Cada geração tem motivadores e aspirações quando entram no mercado de trabalho. As organizações preocupadas com a necessidade de reter seus talentos devem, portanto, identificar estes fatores motivacionais para ter os elementos para explorar novas abordagens e dessa forma, atuar sobre os principais fatores de retenção de pessoas que contribuem para seu desenvolvimento e seu posicionamento competitivo no mercado (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). Dadas as características de perfis profissionais extremamente diferentes, com “modelos mentais” dissonantes e diferentes expectativas de trabalho, fica claro que a gestão do conflito geracional é, acima de tudo, um exercício contínuo de autoconhecimento e abertura às diferenças. Essa analogia precisa ser feita pelas empresas como um todo, para que elas entendam e valorizem as diferenças, o que pode trazer novos valores para a organização.

Segundo os dados do site da empresa Previsa Empresarial (2014) foi possível coletar informações e demonstrar as diferenças de cada uma no trabalho, conforme apresentado na tabela 3:

Tabela 3 - Diferenças de atitudes no trabalho

BB	Geração X	Geração Y	Geração Z
Seus valores estão fortemente embasados no tempo de serviço.	É caracterizada atualmente por certas resistências em relação a tudo que é novo.	Desejo constante por novas experiências.	Formada pelos que ainda não saíram da escola e ainda não decidiram a profissão a ser exercida no futuro.
Preferem ser reconhecidas pela sua experiência e a sua capacidade.	Apresenta insegurança em perder o emprego por pessoas mais novas e com mais energia.	Querem uma ascensão rápida, que a promova de cargos em períodos relativamente curtos e de maneira contínua.	Geração chamada de "Zapping", por estarem sempre conectados em um mundo virtual paralelo.
Atualmente, ocupam os cargos de diretoria e gerência nas empresas.	Prefere tranquilidade.	Prefere movimento e inovar a qualquer custo.	Querem tudo para agora e não têm paciência. São considerados excêntricos.
Esperam o sucesso.	Prefere a estabilidade e o equilíbrio.	Melhor formação acadêmica.	Dificuldades no trabalho coletivo.
São otimistas e auto motivados.	São mais sedentários.	Possuem experiência internacional.	Dificuldades com a leitura e a escrita.
Muitos são mentores, se dedicam ao ensino e treinamento.		A criação de ambientes de trabalho informais faz com que rompam com padrões tradicionais de trabalho.	Não acreditam na educação e no trabalho formal.

Fonte: Realizado pela autora com base nos dados de Previsa (2014).

Diante do exposto, nota-se que existe grande diferença entre as gerações, uma vez que elas não só foram criadas em contexto diferentes, mas também estão ocupando posições hierárquicas distintas.

As pessoas, da geração *Baby Boomers*, exercem funções de chefia, muitas vezes, em nível estratégico. De tal modo, é possível que haja choque com as gerações mais jovens

no que diz respeito aos seus ideais e valores. Os colaboradores antigos não costumam aceitar com naturalidade um comando imposto por um mais novo, que por sua vez, acha as decisões dos gerentes mais antigos demoradas demais. Entretanto, esses pontos de vistas distintos apresentam dificuldades para as empresas que possuem colaboradores da Geração X subordinados a gerentes da Geração Y. Por isso, Schaff (1992) aponta que as pessoas procuram alinhar os seus valores àqueles aceitos pela sociedade como os adequados. Contudo, as sociedades mudam e os valores também o que ocasiona um contraste de comportamento e o conflito. Esse potencial de valores distintos, ainda que gere conflitos, é um fator que agrega valor para a empresa, visto que pode ser aproveitado no desenvolvimento estratégico das organizações, que tentam administrar positivamente os conflitos e reverter as diferenças em potenciais de atuação.

A iniciativa pessoal e uma saudável dose de ceticismo têm produzido muitos empreendedores advindos da geração Y, que também acabam por se tornarem líderes. Já um valor chave da Geração X é conseguir um equilíbrio entre objetivos de carreira e qualidade de vida o que pode ser uma grande qualidade se for aprendida pelas outras gerações.

Tendo vivido toda a sua vida com a tecnologia, as gerações X e Y têm muita facilidade com as novas tecnologias e muita dificuldade em compreender um mundo sem ela, onde o contato pessoal pode fazer a diferença. São gerações que possuem um alto grau de autonomia e liberdade e que trabalham melhor em ambientes sem controle de horário, disciplina e supervisão. Elas não se apegam tanto as organizações, mas ao grupo de colegas ou a equipe de trabalho. O que parece ser uma falta de lealdade da Geração Y com a empresa, é substituído pelo valor que colocam em seus relacionamentos com os colegas e supervisores. A figura abaixo demonstra que o foco da Geração X no trabalho tem a intenção de assegurar

uma vida estável, enquanto a Geração Y associa o trabalho ao sucesso e a Geração Z ao alcance da felicidade.

Figura 2 - Valores das gerações

	Geração X	Geração Y	Geração Z
Valor do trabalho	<i>Obrigação, para se ter uma vida estável.</i>	<i>Dinheiro, sem meu trabalho não venço.</i>	<i>Satisfação, meu trabalho deve me deixar feliz.</i>
Hierarquia	<i>Total Obediência, se ele está em cima merece.</i>	<i>Respeito, não merece, porém respeito o cargo.</i>	<i>Legitimação, mostre que você merece ser líder</i>
Velocidade	<i>Muito tempo, tudo é demorado e burocrático.</i>	<i>Profundidade, tudo é visto em detalhes.</i>	<i>Imediatismo, tudo é muito rápido.</i>
Comunicação	<i>Pessoal, converse comigo pessoalmente.</i>	<i>Meio Termo, pessoal ou eletrônico.</i>	<i>Eletrônico, tudo por e-mail, sms e outros.</i>

Fonte: Meyer (2014).

5 A GERAÇÃO Z

O debate sobre a geração sucessora da Geração Y já vem ocorrendo há algum tempo. No entanto, permanece complexo dizer exatamente quando a Geração Y terminou e a Geração Z começou. Erickson (2011) considera o período de nascimento da Geração Y como sendo até 1995. Oliveira (2012), por outro lado, inclui pessoas nascidas na Geração Y até 1990. Seguindo esse intervalo de tempo e como base para este trabalho, o período definido por Oliveira (2012) foi determinado como a data de início da Geração Z a partir de 1990, portanto, pode-se dizer que é a era da Geração Z. Há poucos estudos acadêmicos que abordem as características desta geração, pois os estudos ainda estão fortemente focados na geração anterior, Geração Y, pois esta é a geração que está em seu auge na academia, no mercado de trabalho e na sociedade economicamente ativa. Entretanto, é de suma importância começar a se preocupar com a próxima geração. A Geração Z já está se preparando para entrar no mercado de trabalho, pois são jovens que frequentam a universidade e iniciam sua vida social, política e econômica (MAURER, 2013).

Quando pensamos nas características da Geração Z, ainda podemos confundi-la com a geração anterior. Na verdade, as diferenças são sutis, mas pouco a pouco, dentro das organizações, os grupos da Geração Z começam a tomar forma e a ser percebidos pelas gerações anteriores. Enquanto a Geração Y teve uma adolescência marcada por explosões tecnológicas, a Geração Z já nasceu imersa no ambiente digital. Computadores, televisão, smartphones, videogames, globalização e todas as coisas de que começamos a falar em meados dos anos de 1990 fazem parte da vida de todos os jovens de hoje, e é muito difícil para eles imaginarem viver em um mundo sem todas essas engenhocas tecnológicas. Enquanto a Geração Y já teve que aprender e se acostumar a usar essas ferramentas, a

Geração Z tem sido cercada por elas desde quase o início de suas vidas. A Internet é a maneira de obter conhecimento, a lentidão traz tédio, a novidade não é mais novidade em pouco tempo (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010). A linguagem mudou, as redes sociais surgiram, a forma como nos comunicamos transformou as relações interpessoais em ambientes familiares e sociais, e especialmente no trabalho.

Segundo Bublitz (2012), a letra Z, que batiza esta geração, refere-se ao termo "zap", ou seja, o ato de mudar rápida e constantemente os canais de televisão com um controle remoto, em busca de algo interessante ou simplesmente fora do hábito. "Zap" pode ser traduzido do inglês para o português como "fazer algo rapidamente" ou "energia e entusiasmo" (SANTOS, 2016).

Tapscott (2010) classifica a Geração Z em oito categorias principais, que podem constituir seu perfil comportamental geral: a) Liberdade: esta geração quer liberdade de expressão e escolha. Eles procuram escolher onde e em que setor querem trabalhar, usando a tecnologia para escapar das regras de um ambiente de trabalho tradicional, tentando equilibrar trabalho e vida pessoal, assim como vida social; b) Personalização: esta é uma geração que procura personalizar tudo em sua vida diária, a fim de se diferenciar. Esta personalização se estende ao local de trabalho, pondo fim à padronização de empregos e atividades relacionadas ao mundo organizacional; c) Escrutínio: a Geração Z tem um perfil investigativo, considerando natural investigar e acessar informações sobre empresas e produtos de forma meticulosa, buscando transparência; d) Integridade: Geração Z, também conhecida como "geração Internet" (TAPSCOTT, 2010), ao decidir onde trabalhar, busca integridade e abertura, assegurando que os valores da empresa correspondam aos seus; e) Colaboração: a tecnologia tem facilitado a colaboração e os relacionamentos. Esses jovens aprenderam a compartilhar ideias e discussões em grupos on-line, o que se reflete no

ambiente de trabalho; f) Entretenimento: o desejo de se divertir no trabalho e torná-lo um lugar de diversão que permita experiências interativas e trocas com todos ao seu redor; g) Rapidez: Nascido e criado em um ambiente digital, esta geração está acostumada à velocidade e agilidade das respostas instantâneas, chats em tempo real que facilitam a comunicação com colegas, empresas e superiores mais rápido do que nunca; e h) Inovação: esta é a geração que quer produtos e soluções inovadoras, pois eles se preocupam com o status e autenticidade. (CERETTA; FROEMING, 2012).

As mídias sociais adquiriram um significado na vida desses jovens que nenhuma outra geração já havia experimentado antes. Tudo é compartilhado no ambiente virtual, desde o conhecimento científico até as publicações mundanas. Se a Geração Y aprendeu e cresceu com acesso à informação, a Geração Z é bombardeada por todas as formas de conteúdo o tempo todo. A capacidade de interagir com vários tópicos ao mesmo tempo aumentou, e o desejo de mudar o mundo em que vivem tornou-se o estandarte desta geração. A formalidade não tem lugar, a hierarquia não tem mais muito significado, as organizações são criticadas e seu papel na sociedade é questionado. O "agora" desempenha um papel fundamental para esta geração, que se aborrece muito rapidamente e se sente frustrada quando não consegue obter o que quer na hora certa. A ansiedade, a busca do autoconhecimento, a confusão de viver com outras três gerações que pensam diferente, e o sentimento de não pertencer significam que estes jovens profissionais do futuro que já começaram a entrar em organizações como estagiários, aprendizes e analistas juniores aspiram a um crescimento exponencial, ainda mais rápido que o da Geração Y (RIFKIN, 2001).

Ao entrar em um programa de estágio, por exemplo, os jovens da Geração Z estão à procura de desafios que os mantenham sempre motivados. Quando eles não são desafiados, o trabalho se torna desinteressante. Por terem uma capacidade muito eficiente para absorver

informações, eles querem desenvolver e buscar todo o conhecimento técnico que a organização pode fornecer. Eles querem (literalmente) absorver tudo o que os profissionais podem lhes oferecer, mas quando não há retorno, eles não se importam em deixar essas organizações e procurar outras oportunidades no mercado, porque este é o principal pilar de seu compromisso de trabalho. Embora antes fosse considerado ruim trabalhar em várias empresas no decorrer da vida profissional, hoje é sinônimo de crescimento, expansão e potencial para as organizações, pois esta experiência também é considerada sinônimo de conhecimento. Os jovens da Geração Z não têm medo de correr riscos e procuram organizações que sejam adaptáveis, tenham uma linguagem mais simples e valores similares aos seus (TAPSCOTT, 2010). Além disso, os jovens da Geração Z têm diferentes hábitos de aprendizagem (MERCADO, 2002), e levando em conta que aprender a funcionar é um passo lógico na formação profissional do recém-chegado ao mercado, isto afeta significativamente a forma como esses indivíduos são administrados e ensinados.

O comportamento desses jovens às vezes os faz parecer arrogantes e superconfiantes. Por conhecerem seu potencial, eles acreditam e querem que as organizações os convidem a trabalhar com eles. Eles têm grande dificuldade para ouvir críticas, pois foram criados para serem os melhores (CIRIACO, 2009). Se em dois anos de trabalho, entrando como estagiários, eles não conseguem ser contratados em uma posição de prestígio, eles se sentem como fracassados. Eles não gostam de ser demitidos, eles preferem pedir demissão. O empreendedorismo se desenvolveu consideravelmente nesse estrato de gerações precisamente porque eles não querem ser liderados, eles querem liderar. Eles não querem perder tempo chegando ao topo de uma empresa sólida, eles já querem se tornar proprietários e presidentes de suas próprias organizações (OLIVEIRA, 2012).

Por mais confusa que seja a delimitação e caracterização da Geração Z, ela provou

ser a geração que não está ligada: nem às organizações, nem às famílias e muito menos aos lugares (CIRIACO, 2009).

6 A GERAÇÃO Z E AS OPERAÇÕES ESPECIAIS

Apesar de termos poucos estudos voltados para a Geração Z, ela é o foco desse trabalho, principalmente quando analisamos o futuro próximo das OpEsp. Embora não exista um consenso sobre o período que define o fim da Geração Y e início da Geração Z, o que é caracterizado na figura 1 pela Geração W (aquela que representa a transição entre o fim e o início das Gerações Y e Z, respectivamente), consideramos que a população com características “puras” da Geração Z sejam os nascidos após o ano de 2000, conforme o gráfico da linha do tempo pela Exiboo (2011). Essa Geração estaria, nesse momento, com no máximo 22 anos de idade, e nos próximos anos ingressaria no curso de formação de OpEsp.

Analisando as principais características da Geração Z, segundo o estudo publicado pela Previsa Empresarial em 2014, e trazendo essas características para os militares que se enquadrem nessa geração, o que seria esperado para o mundo militar: militares ainda indecisos sobre o futuro de sua carreira, extremamente conectados ao mundo virtual paralelo, impacientes e imediatistas, com dificuldades em trabalhar no coletivo e que não acreditam no trabalho formal. Segundo Meyer (2014), a Geração Z busca satisfação e felicidade no trabalho, acreditam no “merecimento” de cargos de liderança, são imediatistas e querem todas as respostas rapidamente, além de dominarem e se comunicarem basicamente pelos meios eletrônicos.

A instituição militar é antiga, baseada em valores¹¹ e éticas rígidas. Toner (1995),

¹¹ Segundo o estatuto dos militares em seu artigo 27, são manifestações essenciais do valor militar: O patriotismo; o civismo e o culto das tradições históricas; a fé na missão elevada das Forças Armadas; o espírito de corpo; o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e o aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1980).

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

Toner (1995) adotou a concepção de que a ética militar se baseia em três infinitivos: o "dever", no sentido de ser devedor; o "ordenar", no sentido da hierarquia; e o "dever" no sentido da obrigação. Ou seja, a ética militar está atrelada ao conceito do militar se sentir "devedor" da instituição, o que facilita o reconhecimento da "obrigação" e da "hierarquia", e que conduz o pensamento moral e ético dos militares.

Os valores organizacionais é o que devem nortear as ações e a conduta dos colaboradores e autoridades ligados à instituição Marinha do Brasil, expresso na "Rosa das Virtudes". São eles, segundo o site oficial da MB¹²:

- "Honra": sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral, impelindo o prestígio da sua própria personalidade;
- "Lealdade" é o verdadeiro e espontâneo devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia.
- "Iniciativa" é o ânimo pronto para conceber e executar;
- "Cooperação" consiste no esforço em benefício de uma causa comum. É a Cooperação que faz a eficiência da Marinha;
- "Espírito de sacrifício" é a disposição sincera de realmente oferecer, espontaneamente, interesses, comodidades, vida, tudo, em prol do cumprimento do dever;

¹² Missão e Visão de Futuro. Disponível em < <https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro-da-marinha> >. Acesso em: 09MAI22.

- “Zelo” é consequência direta do “amor-próprio”, do amor à Marinha e à Nação;
- “Coragem” 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;
- “Ordem” é diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque a conserva;
- “Fidelidade” é ser honesto, ter têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo, e principalmente, quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais;
- “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 e pelo seu serviço;
- “Tenacidade” é a disposição para estudar tanto o material em si como também a maneira de utilizá-lo; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis essenciais;
- “Decisão” é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação;
- “Abnegação” é a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses;
- “Espírito militar” é a qualidade 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 aumentar o prestígio da Marinha;
- “Disciplina” é a força de coesão de qualquer coletividade humana. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz;
- “Patriotismo” é o sentimento irresistível que prende os indivíduos à terra em que nasceram.

Quando falamos de OpEsp, outros valores e atributos, já discutidos anteriormente, são ainda exigidos como resiliência, persistência, liderança, espírito de equipe, coragem, responsabilidade, dedicação e integridade.

Quando confrontamos todos esses valores, conceitos éticos e atributos exigidos pelas forças militares, e ainda pelas FOpEsp, com as características dessa Geração Z em estudo, nos deparamos com pontos delicados, que, num primeiro momento, mostram-se incompatíveis.

A Geração Z foi criada dentro de um ambiente digital, praticamente numa realidade virtual paralela. Segundo Williams, 2007, a lentidão traz tédio para essa Geração e, para Tapscott (2010), duas características importantes da Geração Z são “Entretenimento” e “Rapidez”, o que, por análise, poderia ser conflitante com atributos exigidos pelo Curso de Formação de OpEsp, como “Resiliência” e “Persistência” e, ainda mais, com o tempo de longa duração do curso de formação e que também exige afastamento quase total do mundo virtual.

Os jovens da Geração Z valorizam compreender o quadro geral, novas informações e aplicá-las rapidamente para ajudá-los a aprender e a ter um bom desempenho no trabalho. Eles querem entender o contexto e as razões do que é necessário no processo de aprendizagem antes de se envolverem no mesmo. Eles têm a necessidade de uma visão geral do material de estudo para determinar quanto tempo eles passarão aprendendo coisas novas e como eles se envolverão no processo. Dentro do contexto de Curso de Formação de ComAnf, esse é um fator impeditivo, uma vez que o cronograma do curso não é aberto aos alunos e faz parte da avaliação psicológica a imprevisibilidade das atividades.

Segundo Ciriaco (2009), os jovens da Geração Z não têm medo de correr riscos, elemento de “Coragem” tão exigido tanto pela instituição da MB, quanto pelo curso de OpEsp. Além disso, são jovens muito ligados aos valores da Empresa que escolhem servir, o que nos

remete aos atributos de “Integridade” e “Lealdade”, tão importantes quando falamos de um ambiente militar e de OpEsp. Por outro lado, a “Disciplina”, que indispensável no meio militar vai de encontro com a “Liberdade” de expressão e de escolha, principal motivo de luta dessa geração.

Kevin S. Thompson (1999) discute a necessidade de levar em conta as preferências de aprendizado da Geração Z, que decorre de ter sido criada por pais superprotetores os chamados "pais helicópteros" e de ter a necessidade de entender a aplicação imediata do aprendizado de coisas novas. Esse fato fez deles indivíduos altamente confiantes, criados para serem os melhores, como já relatado anteriormente. Por outro lado, é uma geração que tem grande dificuldade de lidar com as críticas e apresentam baixa tolerância a frustrações (CIRIACO, 2009). Essas características podem ser conflitantes quando pensamos no “equilíbrio emocional”, atributo fundamental exigido nas OpEsp, assim como no atributo “espírito de equipe” esperados dentro de uma guarnição, e conflitam com os valores intrínsecos da instituição militar, como “Disciplina” e “Espírito de Sacrifício”.

Para essa geração em questão, a formalidade e a hierarquia são discutíveis e as instituições tradicionais têm seu papel questionado dentro da sociedade. Dentro dessa perspectiva, os valores das instituições militares e a rigidez da hierarquia e disciplina poderiam ser fortes pontos opostos, o que dificultaria a permanência desses jovens nas forças militares, incluindo no grupo de OpEsp.

Uma característica bem marcante dessa geração é o interesse na busca de todo o conhecimento técnico que uma organização pode fornecer, seguindo aquele preceito de “serem os melhores”. Porém, quando o retorno não supre suas expectativas, eles não se importam em abandonar seus cargos e buscar outras oportunidades. Para CIRIACO (2009), essa geração não cria conexão com as organizações. Sendo assim, dentro de um curso de

OpEsp, em que a duração é longa, de dedicação integral, e em que são testadas intensamente as formas física, psicológica e emocional do aluno (BRASIL, 2018), imagina-se que haja uma grande chance de desinteresse e abandono no decorrer do curso, por militares dessa geração.

Os ElmOpEsp apresentam uma característica bem comum entre eles: são movidos pela adrenalina das situações de combate. São indivíduos motivados a alcançarem o objetivo final, contra toda ansiedade e medo, focados apenas em executarem seu trabalho de forma correta, cumprindo seu dever e concluindo a missão. (LISBOA, 2021).

No relatório de conclusão dos Cursos de Formação de ComAnf de 2009 a 2015, realizado pelos responsáveis pela análise psicológica dos alunos que concluíram os cursos, a seguinte conclusão sobre a motivação desses alunos foi assim documentada:

Diante da representação social que os militares entrevistados possuem acerca dos ComAnf, o principal benefício vislumbrado com a conquista do brevê é o pessoal (englobamos como pessoal a satisfação do Ego e a aquisição de conhecimento). Eles consideraram como benefício institucional a facilitação para indicações em comissões no exterior e fora de sede e a realização de outros cursos (BRASIL, 2010). Para os militares que já servem no BtlOpEspFuzNav, o enriquecimento do cargo é um benefício notório, pois eles passam de uma condição de cumpridores de ordem para um posicionamento mais participativo e de reconhecimento frente aos pares e seus superiores. Outrossim, para os militares que vieram de outros Batalhões, a vida operativa, mais próxima a realidade de combate, é um dos atrativos para o curso (BRASIL, 2015a).

Em outros relatórios de conclusão de curso, também há menção sobre ser ComAnf como uma realização de um sonho profissional e pessoal. Praticamente todos os alunos que se formam, afirmaram que sempre quiseram fazer parte desse seleto grupo.

Segundo Júnior (2022), quando então exercia a função de Comandante do

BtIOPEspFuzNav, o verdadeiro incentivo para os candidatos que desejam se tornar ElmOpEsp deve ser a carreira, não as características do curso de formação de OpEsp. Pode-se considerar que a vontade de fazer parte de um grupo tão seletivo deve ser um dos grandes incentivos para muitos candidatos se voluntariarem para o C-Esp-ComAnf.

Essa motivação ligada ao sucesso profissional, está muito relacionada com gerações anteriores, como a Geração Y, segundo o estudo publicado por Meyer (2014). A Geração Z é motivada pela busca da felicidade. Ela é movida por desafios, pela chance do crescimento exponencial, por poder chegar em posições de liderança de forma rápida, o que poderia ser compatível com as características do Curso de ComAnf. (TAPSCOTT, 2010). Por outro lado, é uma geração que se desmotiva com facilidade e que se frustra rapidamente quando suas vontades não são satisfeitas, o que poderia interferir na sua permanência no curso até a sua conclusão.

A taxa de atrição do C-Esp-ComAnf é elevada, numa média já mostrada no capítulo 3 de 67,1%, num intervalo de 20 anos (desde 2000). Essa taxa é esperada, quando pensamos em todo o contexto do curso e no seu grau de dificuldade. Analisando a tabela 1, essa taxa média sobe para 76,63%, quando diminuimos o intervalo para os últimos 5 anos, um aumento de quase 15% na taxa de atrição. Quando diminuimos ainda mais o intervalo de tempo para os últimos 3 anos, essa taxa média chega a alcançar 91,95%. Esse aumento progressivo da taxa de atrição do curso deve ser avaliado com seriedade pelas autoridades militares. Alguns fatores podem influenciar nesse aumento da taxa como a mudança no currículo do curso ao longo dos anos, o preparo da equipe responsável pela condução do curso e, por último e não menos importante, a mudança comportamental dos alunos, representando as mudanças das características das Gerações.

Os jovens da Geração Z preferem ter a oportunidade de aprender novas

informações de forma independente ou em pequenos grupos. Thompson (1999) observa que eles se concentram no que querem aprender e insistem em que lhes seja dito de antemão o quanto é importante aplicarem o currículo. Se eles não entenderem o valor do que estão prestes a estudar, os jovens da Geração Z podem se desligar do processo antes de alcançarem suas metas de aprendizagem. Embora gostem de aprender por conta própria em alguns contextos, a independência completa não é uma característica valorizada por eles. É importante que os educadores reconheçam isto, pois esta geração precisa de uma discussão profunda e "considerável" antes de aplicar novos conhecimentos ao trabalho, e responde bem à "apresentação estruturada do conteúdo e à oportunidade de refazer o trabalho para melhorar as notas". Isso também tem implicações importantes para os planejadores de currículo em ambientes presenciais, à distância e de aprendizagem combinada.

A fim de estabelecer programas sólidos de educação e treinamento que contribuam para o bem-estar das organizações, os estilos de aprendizagem, valores e preferências de cada geração precisam ser levados em consideração. A tabela abaixo resume os pontos de convergências (texto em cor azul) e divergências (texto em cor vermelha) entre os valores da geração Z e dos ElmOpEsp.

Tabela 4 – Comparação entre os Valores da Geração Z e de um Elemento de OpEsp

Geração Z	OpEsp
Liberdade	Dedicação; Equilíbrio emocional; Resiliência
Escrutínio	Responsabilidade
Integridade	Integridade

Colaboração; Entretenimento; Personalização	Espírito de Equipe
Rapidez	Rusticidade; Persistência
Inovação	Coragem; Liderança

Fonte: De autoria própria

7 CONCLUSÕES

Hoje em dia, as organizações enfrentam frequentemente o desafio de lidar com os novos participantes do mercado de trabalho que fazem parte da Geração Z, também conhecida como "nativos digitais". Este desafio pode ser atribuído principalmente ao conflito geracional, uma vez que os gerentes das organizações são em sua maioria baby-boomers, geração X e geração Y. Estas são gerações diferentes, coexistindo ao mesmo tempo e lutando pelo reconhecimento, o que nunca aconteceu antes.

Como temos argumentado ao longo deste documento, a tecnologia da informação, aprimorada ou desenvolvida, teve um grande impacto nas relações econômicas, sociais e políticas em todo o mundo. E, também por causa das chamadas "megatendências", agora é essencial buscar um equilíbrio entre a tradicional relação de poder entre líderes e seguidores. É notório o quanto o avanço da tecnologia e a globalização impactaram em mudanças comportamentais dentro da sociedade. Essas mudanças estão cada vez mais aceleradas e influenciando o mercado de trabalho, levando a um choque de gerações que se encontram num mesmo momento em ambiente profissional.

O desenvolvimento da tecnologia tem trazido muitos benefícios. Entretanto, também há consequências que podem ser consideradas negativas do ponto de vista comportamental. Como afirmou o pensador polonês Zygmunt Bauman no encontro internacional Education 360, realizado na cidade de São Paulo em setembro de 2015, a Internet é responsável por criar uma crise de atenção e paciência, além de oferecer apenas "fragmentos de conhecimento".

A Geração Z, reconhecida como "nativos digitais", cresceu em um mundo onde a tecnologia da informação já estava consolidada. Portanto, esses jovens não enfrentaram um

mercado de trabalho onde a linguagem digital não estivesse massivamente presente como está hoje. Como resultado dessa evolução tecnológica, as práticas comerciais assumiram novas formas. Por exemplo, uma reunião que antes ocorria pessoalmente pode agora ser organizada por videoconferência. Uma certa relutância das gerações mais antigas em usar a tecnologia pode levar a conflitos com os nativos digitais. Portanto, a necessidade de compreender os hábitos desta geração é primordial para administrar os negócios e reduzir os conflitos intergeracionais.

Essa é uma realidade vivida também dentro do ambiente militar. Os jovens da Geração Z hoje são alunos de escolas de formação, especialização, soldados, cabos ou aspirantes e, num futuro próximo, é esperado que eles estejam ingressando nos cursos de formação OpEsp e fazendo parte dessa tripulação. Neste cenário, uma crise de gestão e ética torna-se aguda, uma realidade que requer uma melhoria urgente na gestão da liderança e nos processos militares de OpEsp, para melhor acolher e aproveitar essa geração que está por vir.

O grande desafio para os gestores é encontrar práticas que permitam gerenciar os jovens recentemente incorporados ao mercado de trabalho, levando em conta valores e expectativas semelhantes aos aspectos das gerações anteriores, mas respeitando as singularidades sugeridas pelo momento atual, a fim de privilegiar a harmonia organizacional. Dentro da MB isso parece ainda um desafio maior, pela percepção histórica de um ambiente tradicional e rígido.

No que diz respeito à gestão no ambiente militar, não há dúvida de que a convergência de tecnologias terá um impacto significativo no desempenho do militar na MB, em tempo de paz e/ou de guerra, ao prever a melhoria do desempenho humano em combate, o desenvolvimento da guerra cibernética e espacial, o controle do espectro eletromagnético e nas atividades integradas de comando e controle. Sabendo que Geração Z já nasceu imersa

nesse ambiente digital, e nem sabe o que é viver num mundo longe da tecnologia, diferentemente das outras gerações, é notória a habilidade desses jovens com as questões tecnológicas e que deve ser estimulada e aproveitada dentro das forças armadas, incluindo nas OpEsp.

Consciente dessa situação, a MB até modificou seu planejamento estratégico, impondo a todos os seus subordinados uma visão mais desafiadora do futuro: tornar-se uma força moderna, preparada e motivada com um alto grau de independência tecnológica. Por outro lado, está acostumada a uma rotina disciplinada, na qual o princípio da hierarquia militar deve ser respeitado.

Hoje, ainda, a instituição é liderada por militares, na sua maioria, que começaram a trabalhar muito cedo, mesmo antes de se formarem, acostumados com trabalho em equipe, otimistas e formais, e não gostam de mudanças na rotina, preferindo a estabilidade. São indivíduos que trabalham de forma eficaz e leal em organizações hierárquicas com responsabilidades bem definidas; são jogadores de equipe e estão dispostos a trabalhar horas extras, o que facilita sua adaptação a uma carreira militar, características que podem se chocar com a nova geração de comportamento tão distinto.

A geração Z é caracterizada pela luta da liberdade de expressão e ação e pela busca da felicidade no trabalho. É motivada pelos desafios, pela busca do conhecimento constante. Apesar de serem colaborativos, eles preferem o trabalho individual, beirando a personalização. Buscam a inovação e transparência e são fiéis aos seus valores.

Dadas as características de perfis tão diferentes e que, muitas vezes, chocam com o atual modelo militar, fica claro a necessidade de uma revisão dos processos nas forças militares, em especial, na formação das OpEsp. Essa analogia precisa ser feita pelas FOpEsp como um todo, para que elas entendam e valorizem as diferenças, o que pode trazer novos

valores para a organização, aproveitando os pontos fortes dessa geração e podendo mitigar, ou até mesmo desenvolver, as fraquezas da Geração Z levantadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe Sobre o Estatuto Dos Militares. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880compilada.htm >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

_____. *Relatório de acompanhamento psicossocial dos alunos do Curso Especial de Comandos Anfíbios 2010/1*. Centro de Instrução Almirante Sylvio De Camargo. Rio de Janeiro. 2010.

_____. *Relatório de acompanhamento psicossocial dos alunos do Curso Especial de Comandos Anfíbios 2015/1*. Centro de Instrução Almirante Sylvio De Camargo. Rio de Janeiro. 2015a.

_____. MD35-G-01 - *Glossário das Forças Armadas*. Ministério da Defesa. 5. ed. Brasília, DF, 2015b. 288 p.

_____. *Currículo do Curso Especial de Comandos Anfíbios (C-Esp-ComAnf)*. Anexo (67), do Of nº 320/2018, da DEnsM ao CPesFN. Diretoria de Ensino da Marinha. Rio de Janeiro, 2018. 67p.

_____. *Instruções para o Aluno do C-Esp-ComAnf 2022*. Centro de Instrução Almirante Sylvio De Camargo. Rio de Janeiro. 2022.

BUBLITZ, M. J. A geração Z: *Prepare-se*. Disponível em: < <https://administradores.com.br/noticias/prepare-se-para-a-geracao-z> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. *Retenção de*

Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. *Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?*. Rio de Janeiro, 2012.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. *Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente*. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado. 2012.

CIRIACO, D. *O que é a geração z?* [s/l]. 08 jul.2009. Disponível em: < <https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

DENÉCÉ, Éric. *A História Secreta das Forças Especiais*. São Paulo: Ed Larousse, 2009. 450 p.

DÓRIA, Alexandre José Gomes. *O estudo de casos de gerenciamento de crises: a importância no adestramento e ensinamentos colhidos para o grupo especial de retomada e resgate de operações especiais*. 2009. 27 f. Monografia (requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

DUNNIGAN, James F. *Ações de Comandos: operações especiais, comandos e o futuro da guerra dos EUA*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008. 344 p.

ERICKSON, T. *E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 3.ed.

rev. e atual. São Paulo: Fundação Dorina Nowill para Cegos, 2009.

FRANÇA, Lessa Júnia; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

GARRIDO, Willen Bandeira. *O papel dos Operadores de Forças Especiais como assessores na Missão das Nações Unidas para a Estabilização na República Democrática do Congo (MONUSCO)*. 2020. 46 f. Monografia (Especialização em Ciências Militares) - Escola De Comando e Estado-Maior Do Exército Escola Marechal Castello Branco, Rio de Janeiro, 2020.

JORDÃO, Matheus. *A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações*. IFSC – Instituto de Física de São Carlos, 2016.

JUNIOR, Adilson Cappucci. *Observações sobre o baixo efetivo de Elementos de Operações Especiais no BtlOpEspFuzNav*. Rio de Janeiro, 2022. 14 p.

LISBOA, Rodney. *Guardiões de Netuno: origem e evolução do Grupamento de Mergulhadores de Combate da Marinha do Brasil*. Itajubá: Diagrarte, 2018. 271 p.

LISBOA, Rodney; MONTENEGRO, Fernando. *Kid Preto: guerra irregular e a evolução histórica das operações especiais do exército brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora Ubook, 2021. 400 p.

LULIO, M. *Geração baby boomer, x, y ou z: entenda onde você se encaixa*. Revista Consumidor Moderno. Disponível em: < <http://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

MCRAVEN, W. H. SPEC OPS. *Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*. New York: Ballantine Books. 1996. 445 p.

MANNHEIM, K. *El problema de las generaciones* [tradução: Ignacio Sánchez de la Yncera], Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), n. 62, Pg. 193-242. 1993.

MATTHEWMAN, J. *Os novos nômades globais*. São Paulo: Clio Editora, 2012. 256 p.

MAURER, André Luiz. As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira : contribuição para a gestão estratégica de operações. Disponível em: < <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/554> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

MERCADO, L. P. L. *Novas tecnologias na educação: reflexões sobre a prática*. Maceió: Edufal, 2002

MEYER, M. *Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?* Disponível em: < <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V.C; BITENCOURT, B. M. *Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil?* O&S - Salvador, v.19 - n.62, p. 551-558 - Julho/Setembro – 2012.

OLIVEIRA, Sidney. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 152 p.

PATI. C. *Quatro gerações trabalhando juntas. Um final feliz é possível?* Exame. 2016. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/4-geracoes-trabalhando-juntas-um-final-feliz-e-possivel/> >. Acesso em 08 de agosto de 2022.

PINTO HOMEM, Henrique de Castro. *Comandos Conjuntos de Operações Especiais: validade e viabilidade do estabelecimento permanente nas Forças Armadas Brasileiras*. Orientador:

Fernando Roberto dos Santos. 2013. 61 f. Monografia (requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2013.

POLÍTICA. In: DICIONÁRIO da língua portuguesa. Lisboa: Priberam Informática, 1998. Disponível em: < <https://dicionario.priberam.org/> >. Acesso em: 26 abr. 2022.

PRENSKY, M. *Nativos digitais imigrantes digitais*. De Onthe Horizon NCB University Press, Vol. 9 n. 5, 2001

PREVISA Empresarial. Blog da Previsa Contabilidade - *Criação e Preservação de Valor*. Disponível em: < <http://previsacontabilidade.blogspot.com.br/2014/09/geracoes-x-y-e-z.html> >. Acesso em 26 de abril de 2022.

RESENDE, E. J. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Quality mark. 2003. 224 p.

RIFKIN, J. *A era do acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001. 272 p.

SANTOS, F. M. de V. *Avaliação da usabilidade de ícones de aplicativos de dispositivos móveis utilizados como apoio educacional para crianças na idade pré-escolar*. 2016. 111f. Dissertação. (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016

SCHAFF, Adam. *A Sociedade Informática: As consequências sociais da segunda revolução industrial*. 3. ed. São Paulo: UNESP: Brasiliense, 1992. 157 p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics: A Nova Economia das Multidões*

Inteligentes. Título Original: Wikinomics, 2010.

THOMPSON, Kevin S., *The internet and its potential influence on suicide*. Psychiatric bulletin, (1999).

TONER, James H. *True Faith and Allegiance*, 1995. Disponível em: < <https://pt.br1lib.org/book/11701340/7de7a3> >. Acesso em 9 de maio de 2022