

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

MARCELO TAVARES DE BARROS

**A GERAÇÃO Z NA MARINHA DO BRASIL:
Uma análise de seus valores frente à Liderança na Instituição.**

Rio de Janeiro

2025

CC MARCELO TAVARES DE BARROS

**A GERAÇÃO Z NA MARINHA DO BRASIL:
Uma análise de seus valores frente à Liderança na Instituição.**

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

Orientador: CC (IM) Daniel de Mello Barreiro Tavares

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha esposa, Laís, que sempre prestou todo apoio nesta jornada, bem como aceitou minhas ausências prolongadas. Minha presença ausente foi a dificuldade que você soube, brilhantemente, transformar em silêncio nunca constrangedor. Nada seria possível sem você.

Agradeço ainda aos instrutores que tanto se dedicaram ao Curso de Estado Maior para Oficiais Superiores, sejam da Escola de Guerra Naval ou da Pontífice Universidade Católica. O empenho demonstrado na busca pelas melhores práticas de transmissão de conhecimento e estímulo ao amplo raciocínio foi crucial para alcançarmos o desenvolvimento esperado ao término do Curso.

Por oportuno, registro ainda meu agradecimento à Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará, Organização Militar onde tive a feliz oportunidade de servir como Comandante do Corpo de Alunos. As experiências vividas nesta instituição de formação foram ímpares para o ampliar de meus horizontes no âmbito da liderança. A todos os militares que comigo serviram neste período, registro também meus agradecimentos.

Não poderia deixar de citar aqui aqueles que foram de relevante importância para a coleta de preciosas informações para esta pesquisa: CC Leandro Braga, CT Stefan, CT Kaique e CT Christian, Comandantes dos Corpos de Alunos das Escolas de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo, Santa Catarina, Ceará e Pernambuco, respectivamente.

Ainda neste aspecto, destaco aqui meus agradecimentos a CT (RM2-T) Kamila, encarregada do Serviço de Orientação Pedagógica da Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará, que prontamente contribuiu com importantes conhecimentos e experiência a este trabalho.

Por fim, ainda que de igual importância, agradeço ao meu orientador, CC (IM) Mello, pela sua disponibilidade constante e sempre atenciosa mentoria. Este trabalho não seria em absoluto possível sem seus direcionamentos e apontamentos.

Se você quer construir um navio, não peça às pessoas que consigam madeira, não dê a elas tarefas e trabalhos. Fale, antes, a elas, longamente, sobre a grandeza e a imensidão do mar.

Antoine de Saint-Exupery

RESUMO

A presente dissertação objetiva analisar os indivíduos da Geração Z, assim chamados os nascidos entre 1995 e 2010, a fim de identificar como as características de personalidade e visão de mundo destes influenciam em sua carreira na Marinha do Brasil. Para tal, basear-se-á primariamente no arcabouço teórico de duas publicações dessa instituição, a saber, a Doutrina de Liderança da Marinha e o Manual de Liderança. Nestas, pode-se encontrar a fundamentação da liderança na força naval, bem como a descrição pormenorizada dos principais atributos e valores tidos como primordiais para o exercício da liderança na carreira militar. Após análise destes valores dentro do seu contexto, serão estudadas as obras de Idalberto Chiavenato, Reinaldo Faissal e Joseph S. Nye, a fim de ser solidificado o conhecimento teórico referente as boas práticas da gestão de pessoas no ambiente corporativo, associadas a integração intergeracional, suas ferramentas e possibilidades em meio colaborativo. Uma vez entendida a teoria fundamental neste campo, esta pesquisa se dedicará a compilar as principais características comportamentais e de formação da Geração Z, no intuito de compreender os anseios e visões de mundo destes indivíduos. Com este conjunto de informações devidamente compilado, será realizada então a análise de uma pesquisa realizada com integrantes desta faixa etária, no caso específico militares em curso de formação nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros, instituições dedicadas a formar praças na graduação inicial de Marinheiro para a Marinha do Brasil. Da minuciosa análise desta pesquisa e comparação com o embasamento teórico previamente obtido, esta dissertação concluiu que o sucesso da liderança organizacional na MB depende de sua capacidade de compreender as demandas emergentes da Geração Z, ajustando a abordagem de seu discurso à linguagem destes jovens militares, sem, contudo, perder a essência de seus valores organizacionais basilares.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Gestão de Pessoas. Comportamento. Intergeracional.

ABSTRACT

Generation Z in the Brazilian Navy

This dissertation aims to analyze individuals from Generation Z, defined as those born between 1995 and 2010, in order to identify how their personality traits and worldview influence their careers in the Brazilian Navy. To achieve this, the research is primarily based on the theoretical framework provided by two official publications from the institution: the Navy Leadership Doctrine and the Leadership Manual. These documents offer the foundations of leadership within the naval force, as well as a detailed description of the main attributes and values considered essential for exercising leadership in a military career. After analyzing these values within their context, the works of Idalberto Chiavenato, Reinaldo Faissal, and Joseph S. Nye will be studied to consolidate theoretical knowledge regarding best practices in people management within corporate environments, focusing on intergenerational integration, its tools, and its possibilities in collaborative settings. Once the fundamental theory in this field is understood, this research will compile the main behavioral and formative characteristics of Generation Z, aiming to understand the aspirations and worldviews of these individuals. With this set of information duly compiled, an analysis will then be conducted based on a survey carried out with individuals in this age group, specifically military personnel undergoing training at the Schools for Apprentice Sailors—institutions dedicated to preparing enlisted personnel at the initial rank of Sailor for the Brazilian Navy. From the thorough analysis carried out in this research and its comparison with the previously established theoretical framework, this dissertation concludes that the success of organizational leadership in the Brazilian Navy depends on its ability to understand the emerging demands of Generation Z, adapting its approach and communication style to the language of these young service members, while still preserving the essence of its core organizational values.

Keywords: Generation Z. Leadership. People Management. Behavior. Intergenerational.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Faixa etária dos entrevistados.....	36
FIGURA 2 – Concordância com Valores da MB.....	38
FIGURA 3 – Escala de importância de valores para entrevistados.....	39
FIGURA 4 – Rosa das Virtudes.....	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Correlação entre valores e virtudes.....	27
TABELA 2 – Priorização dos aspectos da vida pelos entrevistados.....	43
TABELA 3 – Idade dos entrevistados.....	52
TABELA 4 – Índice de concordância - Honra.....	53
TABELA 5 – Índice de concordância - Lealdade.....	53
TABELA 6 – Índice de concordância - Iniciativa.....	54
TABELA 7 – Índice de concordância - Cooperação.....	54
TABELA 8 – Índice de concordância – Espírito de Sacrifício.....	55
TABELA 9 – Índice de concordância - Zelo.....	55
TABELA 10 – Índice de concordância - Coragem.....	56
TABELA 11 – Índice de concordância - Ordem.....	56
TABELA 12 – Índice de concordância - Fidelidade.....	57
TABELA 13 – Índice de concordância – “Fogo Sagrado”.....	57
TABELA 14 – Índice de concordância - Tenacidade.....	58
TABELA 15 – Índice de concordância - Decisão.....	58
TABELA 16 – Índice de concordância - Abnegação.....	59
TABELA 17 – Índice de concordância – Espírito Militar.....	59
TABELA 18 – Índice de concordância - Disciplina.....	60
TABELA 19 – Índice de concordância - Patriotismo.....	60
TABELA 20 – Priorização de Virtudes.....	61
TABELA 21 – Equilíbrio Disciplina X Abertura ao diálogo.....	62
TABELA 22 – Percepção da Cooperação.....	62
TABELA 23 – Estilo de Tomada de decisão.....	63
TABELA 24 – Anseios para o futuro.....	63
TABELA 25 – Vida pessoal/individual — Priorização.....	64
TABELA 26 – Núcleo Familiar — Priorização.....	64
TABELA 27 – Atividade Profissional — Priorização.....	64
TABELA 28 – Expectativa de Realização.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- DEnsM - Diretoria de Ensino da Marinha
- EMA - Estado-Maior da Armada
- MB - Marinha do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A GERAÇÃO Z E A MARINHA DO BRASIL.....	13
2.1	OS FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL.....	14
2.2	A GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	17
3	ENTENDENDO A GERAÇÃO Z.....	21
3.1	OS VALORES DA GERAÇÃO Z.....	22
3.2	COMO A GERAÇÃO Z ENXERGA O AMBIENTE DE TRABALHO.....	24
3.3	A INTERAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	27
3.4	COMPETÊNCIAS ESPERADAS DA GERAÇÃO Z NA MB.....	33
4	APLICAÇÃO DA PESQUISA DE OPINIÃO.....	36
4.1	METODOLOGIA EMPREGADA.....	36
4.2	RESULTADOS OBTIDOS.....	37
4.2.1	Primeira Pergunta: Entendimento dos Valores.....	37
4.2.2	Segunda Pergunta: Priorização dos Valores.....	38
4.2.3	Terceira Pergunta: Disciplina e Diálogo.....	40
4.2.4	Quarta Pergunta: Cooperação e o Espírito de Equipe.....	40
4.2.5	Quinta Pergunta: Valores Aplicados ao Processo Decisório.....	41
4.2.6	Sexta Pergunta: Perspectiva de Futuro na Marinha do Brasil.....	42
4.2.7	Sétima Pergunta: Prioridades Individuais.....	42
4.2.8	Oitava Pergunta: Perspectiva de Autorrealização.....	44
4.2.9	Nona Pergunta: Importância dos Valores Para a Liderança.....	44
4.3	LIMITAÇÕES, FRAGILIDADES E OPORTUNIDADES OBSERVADAS.....	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – RESULTADO DA PESQUISA APLICADA NAS EAM.....	52
	ANEXO A – JURAMENTO À BANDEIRA E ROSA DAS VIRTUDES.....	75

1. INTRODUÇÃO

Nossa sociedade encontra-se em um momento de transformações em ritmo acelerado, em virtude tanto das inovações tecnológicas quanto sociais. O contínuo fenômeno da globalização e a evolução tecnológica, bem como o calor dos debates sobre as mais diversas questões sociais, criam um ambiente único e diferenciado. Naturalmente, este contexto impactou a geração que cresceu neste fervor de ideias e, como catalisador de tudo isto, exposta a um volume de informações sem precedentes provido pela era digital. Consequentemente, não surpreende o impacto observado na formação de seus valores, expectativas e comportamentos.

Uma vez que estes jovens, da chamada Geração Z, encontram-se agora adentrando o mercado de trabalho, observamos novos desafios para as instituições, inclusive para a Marinha do Brasil (MB). No tocante a Liderança Organizacional, a coexistência de diversas gerações no mesmo ambiente de trabalho, e muitas vezes em situações variadas de hierarquia, demanda atenção e, por vezes, revisão da forma como se abordam conceitos e valores basilares.

Ressaltamos ainda que instituições militares, como a MB, possuem uma cultura institucional extremamente enraizada e baseada em rígida hierarquia e disciplina. Consequentemente, podemos supor que possuem um desafio potencialmente ainda maior ao receberem em seus efetivos os jovens militares oriundos desta Geração Z.

Desta forma, reveste-se de elevada importância a necessidade de compreendermos como os jovens militares, pertencentes a Geração Z, percebem, vivenciam e se identificam com os valores e os modelos de liderança adotados pela MB. É através desta compreensão que almejamos a capacidade, enquanto gestores estratégicos de pessoal e líderes, de identificar as melhores abordagens e métodos, visando obtermos um coeso ambiente organizacional intergerações, que propicie tanto a retenção de militares, evitando a evasão de pessoal, quanto o incremento na eficiência organizacional.

Diante desta situação, ocorre-nos a seguinte pergunta, a qual pretendemos responder ao término deste trabalho: Quais as principais características relacionadas a expectativa de carreira da parcela mais jovem dos militares da Marinha do Brasil, pertencente a chamada Geração Z, despontam como de interesse, sob o contexto da liderança organizacional da MB?

Para tal, objetivamos analisar a percepção dos indivíduos da Geração Z inseridos na instituição quanto aos valores organizacionais cultivados pela MB e seu impacto na liderança organizacional. A escolha da nossa abordagem, utilizando os valores da instituição, se deve a importância que estes têm na prática da liderança da MB, bem como em serem majoritariamente valores universais, de fundamentação moral tradicional.

Adotaremos aqui a metodologia de comparação da teoria com a realidade. A fim de obtermos a base teórica necessária, consultaremos autores dedicados a temática intergeracional, bem como a modernas teorias de gestão de pessoas. Assim, de posse deste conteúdo, realizaremos a comparação com os resultados obtidos em pesquisa quantitativa junto a público-alvo de interesse, por meio estatístico.

A fim de alcançarmos nosso objetivo proposto, estruturamos a presente dissertação em cinco capítulos. Após esta sucinta introdução, apresentaremos no capítulo dois a fundamentação teórica, versando sobre a liderança na MB, onde abordaremos o entendimento da instituição acerca de seus valores organizacionais, e prosseguiremos estudando as atuais teorias de gestão de pessoas, com foco nas questões geracionais.

No capítulo três discutiremos as principais características da Geração Z, contextualizando o meio ambiente e sociedade em que está inserida, sempre com o foco em como essas conclusões se aplicam no âmbito organizacional, a fim de obtermos um melhor entendimento acadêmico e teórico deste grupo de indivíduo.

Seguindo para o capítulo quatro, descreveremos a metodologia adotada na pesquisa realizada junto a indivíduos da Geração Z bem como apresentaremos seus resultados. Aqui, objetivamos principalmente realizar a análise comparativa entre a teoria observada no capítulo anterior e a realidade oriunda dos dados coletados, ressaltando sempre os aspectos entendidos como de interesse para a MB.

Ao término, no capítulo cinco apresentaremos nossas considerações finais e conclusões sintetizadas.

2. A GERAÇÃO Z E A MARINHA DO BRASIL

A fim de melhor compreendermos as características dos indivíduos da Geração Z e sua relação com a liderança, na forma como é entendida na Marinha do Brasil (MB), entendemos ser necessários analisar tanto as referências teóricas sobre a liderança na MB quanto obras referentes ao convívio intergeracional no mercado de trabalho externo a instituição, visando observar suas experiências e boas práticas.

Em nossos estudos utilizaremos a definição de Geração Z de Seemiller e Grace (2018, p. 22), que a consideram como composta pelos indivíduos nascidos entre 1995 e 2010. Classificam assim porque teriam crescido no mundo pós 11/09/2001, em referência ao atentado terrorista ocorrido no *World Trade Center*, nos EUA, porém mesmo eles admitem que, dependendo do pesquisador consultado, podem existir variações de até dois anos nestes marcos de início e fim.

Primeiramente, analisaremos a liderança na MB e seus conceitos no que tange a retenção e motivação dos seus militares, com o objetivo de relacionar quais ferramentas podem ser empregadas em associação as características que serão pesquisadas. Esta, enquanto doutrina, encontra-se consolidada majoritariamente em duas publicações da instituição, a saber: A Doutrina de Liderança da Marinha (Brasil, 2013) e o Manual de Liderança (Brasil, 2021).

Após a devida compreensão dos preceitos da Liderança na instituição, examinaremos as obras de Idalberto Chiavenato, Reinaldo Faissal e Joseph S. Nye, visando identificar os conceitos teóricos fundamentais sobre as questões de diversidade de gerações, conflitos geracionais e características gerais de cada geração. Estes conceitos embasarão a nossa análise no decorrer do presente estudo, permitindo a elaboração de um panorama da aplicação destes conceitos no ambiente de trabalho, de acordo com a teoria estudada.

A compilação de todo o arcabouço teórico estudado neste capítulo será aplicada na coleta e interpretação de informações diretamente de alunos das Escolas de Aprendizes Marinheiros, por constituírem espaço amostral inserido no contexto da pesquisa, uma vez que se encontram na faixa etária de interesse e ingressarão na fase profissional em curto espaço de tempo, entre 2 e 5 anos.

2.1. OS FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

Sobre a liderança dentro da MB, nos apoiaremos nos conceitos contidos nas suas duas publicações de referência, finalisticamente definidas pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) da seguinte forma:

A MB possui dois documentos principais sobre o tema liderança. A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), que tem o propósito precípua de orientar o desenvolvimento do ensino de liderança na Força Naval, por meio da apresentação de conceitos básicos sobre o tema, e o Manual de Liderança da Marinha (DEnsM-1005), lançado em sua primeira versão em 1996, com a finalidade de disponibilizar um conteúdo de cunho teórico-prático, a ser empregado principalmente nas escolas de formação e por aqueles que desejarem aperfeiçoar-se na prática desta importante disciplina (Brasil, 2021, p. 4).

Uma vez que o objeto do nosso estudo é situado sob a liderança organizacional na MB, nosso foco reside na liderança institucional sobre os integrantes da instituição, o que podemos considerar o grande grupo de interesse no nosso caso, e entendendo que, conforme afirma o Estado Maior da Armada (EMA) em sua Doutrina de Liderança da Marinha, “o processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder” (Brasil, 2013, p. 1-2).

Assim, podemos compreender que liderar implica influenciar pessoas baseando-se em valores, os quais assumem fundamental importância. Assim, os valores que são observados na Geração Z tornam-se também objeto de estudo. “A tarefa de doutrinação visa a transmitir a sua correta hierarquização, priorizando-os em relação aos valores materiais, como o dinheiro, o poder e a satisfação pessoal” (Brasil, 2013, p. 1-3).

“Os processos sociais de maior incidência nas sociedades e grupos humanos são: cooperação, competição e conflito” (Brasil, 2013, p. 1-4). Entender como a Geração Z enxerga estes processos no seu tempo, uma realidade mais conectada, digital e dinâmica que as anteriores é, portanto, um passo importante para entendermos como se dará a percepção dos valores intrínsecos a cultura organizacional da MB, como honra, lealdade e disciplina, tal qual se propõe a empregar como fator de influência no exercício da liderança.

“Foram estabelecidos três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica. Estes três níveis definem com precisão toda a abrangência da liderança

e será adotado ao longo desta Doutrina” (Brasil, 2013, p. 1-12). Devido aos objetivos desta pesquisa destinarem-se a gestão do pessoal em alto nível, fornecendo ferramentas para melhor captação e retenção de pessoal, nos fixaremos preferencialmente no nível estratégico¹.

O estudo neste nível nos permitirá analisar a situação de forma holística na instituição, visando fomentar a discussão de soluções de amplo emprego. De acordo com este objetivo assumido, adotamos a seguinte definição de liderança estratégica: “A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada” (Brasil, 2013, p. 1-12). E, para conduzir a esta visão de futuro, a comunicação do líder estratégico reveste-se de elevada importância, conforme a explicação:

A maneira como eles [líderes estratégicos] comunicam as suas políticas e diretivas aos militares e civis subordinados e apresentam aquelas de interesse aos demais cidadãos vai determinar o nível de compreensão alcançado e o possível apoio para as novas ideias. Para se fazer entender por essas diversas audiências, os líderes estratégicos empregam múltiplas mídias, ajustando a mensagem ao público-alvo, sempre reforçando os temas de real interesse da instituição (Brasil, 2013, p. 1-15).

Destarte, podemos compreender que mesmo no nível estratégico de liderança o adequado emprego dos valores da MB na influência do pessoal, principalmente os mais jovens e pertencentes aos postos iniciais, é indispensável. Para tal, a compreensão de como esta geração entende estes valores é fundamental para a correta abordagem e adequação da mensagem ao público-alvo. “Na arte da liderança é necessário saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios” (Brasil, 2013, p. 2-1).

Com base no observado anteriormente, torna-se imperioso definirmos os valores em que se baseia a MB, a fim de empregarmos enquanto objeto de comparação junto aos militares da Geração Z, de que trataremos neste estudo. Para tal, ressalta-se que:

¹ A liderança direta e a organizacional, definidas respectivamente como o “relacionamento face a face entre o líder e seus liderados” (Brasil, 2013, p. 1-12) e a que “desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior” (Brasil, 2013, p. 1-12), não serão objeto do nosso estudo, por focarem em subgrupos, ainda que de tamanhos diversos, dentro da MB.

O conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar da Marinha é entendido como Ética Militar Naval. Ela é um atributo que induz ao atendimento das regras de conduta compatíveis com o comportamento militar naval desejado e dela fazem parte, dentre outros, o valor e a ética militar (Estatuto dos Militares, Art. 27 e 28²), o código de honra expresso na “Rosa das Virtudes” (Brasil, 2013, p. 2-1).

Cabe-nos, então, definir quais são estes valores, com base nas referências acima indicadas. “Na MB, esses valores são traduzidos por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na ‘Rosa das Virtudes’, que devem ser fomentados pelas práticas de gestão de pessoal” (Brasil, 2013, p. B-2).

Assim, de acordo com a “Rosa das Virtudes”, definida como a representação gráfica do conjunto de princípios e costumes da MB (Brasil, 2013), temos os seguintes valores relacionados: Honra, Lealdade, Iniciativa, Cooperação, Espírito de Sacrifício, Zelo, Coragem, Ordem, Fidelidade, “Fogo Sagrado”, Tenacidade, Decisão, Abnegação, Espírito Militar, Disciplina e Patriotismo, conforme definidos no anexo A.

Esses valores orientam a conduta dos líderes em situações de tomada de decisão, especialmente em contextos complexos e desafiadores que demandam discernimento e compromisso coletivo. A adesão autêntica a tais valores reforça o papel do líder estratégico como agente de integração, inspiração e resiliência organizacional, promovendo a coesão da equipe e a perpetuação da cultura organizacional. Ainda nas palavras de Maxwell temos, sobre o líder, que:

Seus valores são a alma da sua liderança e dirigem seu comportamento. Antes de você crescer e amadurecer como líder, você tem de ter uma compreensão clara de seus valores e comprometer-se a viver consistentemente com eles, visto que irão moldar seu comportamento e influenciar sua liderança. (Maxwell, 2012, p. 65)

Digno de nota ainda é o contido no Manual de Liderança da DEEnM, ao afirmar que “claro está que o psiquismo do próprio observador, sua subjetividade, vai interferir decisivamente em seu processo de percepção” (Brasil, 2021, p. 1-4). Devido a isto, temos de entender como a visão do indivíduo atua em sua percepção destes valores, sob risco de não conseguirmos que haja a correta absorção e internalização pelo coletivo de militares mais jovens recém incorporados.

²Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

“Os valores referem-se a critérios, normas e ideias de uma dada sociedade; Eles têm íntima relação com o processo de formação de atitudes” (Brasil, 2021, p. 1-7). E se, como vimos anteriormente, a subjetividade do indivíduo atua intimamente em sua percepção, o entendimento de como os valores cultuados pela MB são entendidos na presente sociedade, em seus diferentes extratos etários, é fator chave para o adequado trato do assunto com esta geração mais jovem que ingressa nas fileiras da instituição.

Assim, após o estudo e entendimento do normativo existente na MB sobre a liderança na instituição, observamos que nosso trabalho atuará no nível da liderança estratégica militar, focando na visão dos líderes em relação aos mais jovens militares ingressando na MB. Para tal, utilizaremos como parâmetros os valores da ética militar naval, já sedimentados pelo tempo, porém atentando para a forma como são compreendidos pela Geração Z, que começa a ingressar nas fileiras da Força Naval.

2.2. A GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO

Assim como observamos na MB, os valores também são cultuados em diversas instituições, sendo a prática bem vista e com resultados positivos quanto ao nortear dos integrantes. É o que nos afirma Chiavenato:

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores (as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão) que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas (Chiavenato, 2010, p. 64).

Ao tratar dos valores da organização, Chiavenato (2010, p. 65) os insere no contexto da cultura organizacional, afirmando que esses orientam a organização e seus membros. Neste contexto, afirma ainda que há grande importância nos líderes, devendo estes assumirem o papel de criar e manter a cultura organizacional por meio de suas ações, comentários e visões que adotam. Logo, o cuidado em bem transmitir esses valores, de forma clara, compreensível e motivadora aos integrantes da organização, recai sobre a própria liderança desta.

“As rápidas transformações sociais, culturais e econômicas mostram que o desenho clássico [de cargos da organização] tende a criar ou transferir problemas para o futuro” (Chiavenato, 2010, p. 204). Com esta constatação, Chiavenato introduz a questão de que as estruturas organizacionais atuais não se adequam ao profissional contemporâneo. Desta passagem de sua obra, destacamos três razões fundamentais:

1. Os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que certamente desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com um padrão de formação e de conhecimentos.
2. As atitudes quanto a autoridade estão mudando a cada geração e as pessoas de hoje estão menos propensas do que seus antecessores a aceitar cegamente as ordens dadas por seus superiores.
3. Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e a qualidade de vida, certos cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs ou equipamentos eletrônicos. A tecnologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos (Chiavenato, 2010, p. 205).

Do acima exposto, entendemos prontamente alguns dos desafios impostos à administração naval quanto a necessidade de conciliar as demandas funcionais da MB com as expectativas da nova geração. Ainda sobre como se dá a integração entre os recém-admitidos e a instituição, recorreremos novamente a Chiavenato (2010, p. 180) para melhor compreensão: “A socialização organizacional é o modo pelo qual a organização procura marcar no novo participante a maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização”.

Pelo fenômeno da socialização organizacional, a instituição recebe os novos membros e os integra a sua cultura, contexto e sistema, a fim de que possam adequar-se as expectativas da organização. Assim, o recém incorporado deve aceitar um certo nível de perda de sua liberdade para unir-se à organização e aderir a seus preceitos internos (Chiavenato, 2010, p. 181). Analogamente, na MB podemos observar este fenômeno materializado nas escolas de formação, de forma que estas boas práticas podem ser implementadas de forma sistematizada com estrutura já existente.

Neste diapasão, a figura do Contrato Psicológico pode nos ajudar a entender como se dá a visão desta nova geração, conforme a definição de Chiavenato (2010, p. 182): “O contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes”. Neste aspecto, o fato de a MB possuir

seus valores registrados em publicação própria, conforme abordamos anteriormente neste estudo, pode ser observado como um facilitador neste diálogo entre instituição e indivíduo.

Porém ainda nos resta entender como este Contrato Psicológico pode nos auxiliar, entendido aqui como ferramenta a serviço da socialização organizacional, no intuito de inculcar os valores da MB nos jovens militares. Para tal, precisamos entender antes que existem diferentes gerações coabitando no ambiente de trabalho, ou, como afirmam Faissal *et al.* (2015, p. 20), “mesclam-se gerações, com diferentes perfis de trabalho e de competências. Respeito à diversidade e à ética são valores esperados dos profissionais de atração e seleção, embora nem sempre se materializem”.

Ainda segundo Faissal *et al.* (2015, p. 36), não podemos desconsiderar a dinâmica da natureza humana, sob risco de impacto negativo na geração de valor pelas competências dos indivíduos, o que devemos tentar contornar pela busca da harmonia entre os interesses destes e da organização. Sob essa ótica, a importância do entendimento de como estes indivíduos entendem os valores da instituição torna-se ainda maior.

Entendendo a questão pelo aspecto da liderança, conforme nos mostra Nye (2008, p. 11), estamos em momento propício para redefinir a própria liderança no século 21, uma vez que o modelo militarizado “de manufatura”, que funcionava há 50 anos, não é mais capaz de obter o melhor dos indivíduos. Assim, a questão do entendimento dos indivíduos que integram esta nova força de trabalho apresenta-se como de elevada importância tanto no âmbito civil quanto militar.

Logo, quando observamos esta mesma questão na liderança militar, temos que as novas gerações demandam uma abordagem distinta, mais sob o perfil conselheiro, conforme nos afirma novamente Nye (2008):

[...]Até mesmo os militares enfrentam essas mudanças. O Pentágono diz que os instrutores do exército americano "gritam menos com todos" porque a geração de hoje responde melhor a instrutores que desempenham "um papel mais de aconselhamento". O sucesso militar contraterroristas e contra insurgentes exige que os soldados conquistem corações e mentes, não apenas quebrem corpos³.[...] (Nye, 2008, p. 16, tradução nossa)

³ Do original, em inglês: [...] Even the military faces these changes. The Pentagon says that American army drillmasters do “less shouting at everyone” because today’s generation responds better to instructors who play “a more counseling type role.” Military success against terrorists and counterinsurgents requires soldiers to win hearts and minds, not just break bodies.[...]

Em decorrência desta análise, observamos a necessidade de readequarmos tanto as estruturas organizacionais de forma a melhor propiciar o fenômeno da socialização organizacional, uma vez que a Geração Z, de onde provém os mais jovens militares da MB, tem visões diferentes de mundo. Vimos ainda que a estrutura já existente da liderança na instituição é um facilitador para o emprego do conceito de Contrato Psicológico, restando adequar seu uso.

Pudemos constatar ainda que mesmo dentro do meio militar outros países já adequaram suas formações de pessoal a esta realidade da Geração Z, ajustando a forma como se prepara o profissional das armas a fim de obter o máximo de profissionalismo possível. Cabe-nos, agora, analisar as características que tornam a Geração Z diferenciada, que podem ser de interesse para o estudo da liderança e da adequação da abordagem empregada pela MB.

3. ENTENDENDO A GERAÇÃO Z

O entendimento das características da Geração Z, conforme estudamos anteriormente, é de vital importância para compreendermos a forma como veem o mundo atual a sua volta, e como isto impacta em sua visão dos valores da liderança adotados pela MB.

Iniciaremos pela análise do ambiente e, para tal, recorreremos ao artigo de Cascio (2020), onde ele nos explica através dos conceitos de VUCA e BANI, ambos acrônimos, como se apresentam as características da sociedade em que vivemos.

Segundo o autor, o termo VUCA, acrônimo para Volátil, Incerto, Caótico e Ambíguo⁴, é a condição que ilustrava o mundo pós-guerra fria, caracterizado por intensas relações de trabalho e tecnologia. Este conceito, surgido no final da década de 80 no *US Army War College*⁵, permitiu o estudo e criação de ferramentas voltadas ao pensamento e cenários futuros, simulações e modelos, sensores e transparência.

Porém, ainda segundo Cascio (2020), esta visão não se adequa mais a realidade. A atualidade impõe mudanças, uma vez que as condições não são mais simplesmente instáveis, mas caóticas, bem como os resultados já não são somente de difícil conjectura, mas sim totalmente imprevisíveis. Em síntese, para condições em que a realidade não é somente ambígua, mas sim incompreensível. Em suas palavras: “não estamos mais borbulhando alegremente, a ebulição já começou”⁶ (Cascio, 2020, p.3, tradução nossa).

Dada esta mudança no ambiente percebido, Cascio (2020) elaborou o conceito do mundo BANI, acrônimo para Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível⁷. Segundo ele, esta é uma estrutura capaz de articular as situações cada vez mais comuns em que volatilidade ou complexidade são lentes insuficientes para entender o que está acontecendo.

Esta mudança de paradigma quanto a percepção do mundo impacta diretamente em uma geração que alcançou há pouco a fase economicamente ativa da vida, uma vez que esta terá de se adaptar ao mercado ao mesmo tempo em que este encontra-se em mudança, tentando se adaptar ao advento de novas tecnologias

⁴Do original, em inglês: Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous.

⁵Escola do Exército dos EUA voltada ao estudo da liderança estratégica e gestão, relações internacionais e regionais, e questões militares contemporâneas.

⁶Do original, em inglês: we're no longer happily bubbling along, the boiling has begun.

⁷Do original, em inglês: Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible.

e massivo fluxo de informação. E a estrutura BANI, como nos explicou Cascio (2020), oferece uma forma de ver e entender o que está acontecendo contemporaneamente. E é com base neste viés de mundo que devemos analisar a maneira como a Geração Z interpreta os valores e a estrutura organizacional da MB como um todo.

3.1. OS VALORES DA GERAÇÃO Z

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, é marcada por valores moldados por profundas transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Conforme nos indicam Seemiller e Grace (2018), diferentemente das gerações anteriores, os membros da Geração Z cresceram imersos em tecnologia digital, redes sociais e em uma realidade de rápidas mudanças, o que influencia diretamente suas expectativas, comportamentos e crenças.

Ainda de acordo com Seemiller e Grace (2018), a Geração Z demonstra elevada valorização por autenticidade, diversidade e responsabilidade social, buscando contribuir com causas significativas e ambientes que respeitem suas individualidades e opiniões.

A busca por propósito é um dos valores mais citados em estudos sobre a Geração Z, conforme sugerem os estudiosos a seguir. De acordo com Twenge (2017), embora a segurança no emprego continue sendo relevante para muitos jovens da Geração Z, essa geração dá prioridade crescente a trabalhos que ofereçam significado, propósito e oportunidades de desenvolvimento profissional, equilibrando remuneração e satisfação pessoal. Em contraponto, nos indicam Seemiller e Grace (2018) que o retorno financeiro também é prioritário, ao afirmarem:

Para a Geração Z, a Dra. Steele Flippin descobriu que felicidade, relacionamentos, segurança financeira e carreiras estavam entre as prioridades mais importantes. Nosso estudo de 2017, *Generation Z Stories*, obteve respostas semelhantes à pergunta: "O que, para você, seria uma vida boa?" Mais da metade descreveu a estabilidade financeira como o aspecto mais relevante, tornando-se a resposta mais citada. Família e

relacionamentos, trabalho significativo e felicidade vieram logo em seguida⁸ (Seemiller; Grace, 2018, p. 71, tradução nossa).

Assim, podemos observar que esta geração possui valores altruístas, ligados ao bem comum da sociedade, e buscam trabalhos mais pelo sentido que agregam que por estabilidade, sem renunciarem à vantagem financeira. Se por um lado estes valores são facilmente observáveis naqueles cultivados pela Marinha do Brasil, a busca por ambientes propícios a livre expressão pode oferecer novos desafios no ambiente militar, onde a hierarquia e disciplina são basilares e demandam confiança nos superiores, muitas vezes além de explicações e debates, conforme a situação específica.

Outro aspecto distintivo é a adaptabilidade. Como vimos, a Geração Z cresceu em um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) que evoluiu para BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível). Cascio (2020) argumenta que o contexto de incertezas constantes exige o desenvolvimento de habilidades emocionais e cognitivas tradicionalmente negligenciadas, o que favorece a resiliência e a criatividade dos mais jovens.

Conforme nos explicam Seemiller e Grace (2018), no ambiente organizacional, os indivíduos da Geração Z valorizam a possibilidade de participar ativamente dos processos decisórios, preferem receber feedbacks frequentes e demonstram apreço por culturas institucionais em que se sintam cuidados, respeitados e apoiados.

Adicionalmente, e recorrendo ao exposto por Maxwell (2012), sabemos que a liderança eficaz se fundamenta na capacidade de estabelecer e cultivar valores compartilhados entre líderes e liderados, promovendo coesão e engajamento. Logo, podemos concluir que a liderança aplicada a Geração Z deverá ser capaz de entender este novo perfil de militar na Marinha do Brasil e ser capaz de com ele dialogar, a fim de obter o melhor engajamento e dedicação possíveis.

A Geração Z também valoriza a transparência e a ética nas relações institucionais, segundo os estudos de Seemiller e Grace (2018). São consumidores e trabalhadores críticos, atentos ao comportamento corporativo. Associando os valores

⁸ Do original, em inglês: For Generation Z, Dr. Steele Flippin found that happiness, relationships, financial security, and careers ranked among the most important. Our 2017 Generation Z Stories Study elicited similar responses to the question, 'What to you would be a good life?' More than half described financial stability, making it the most discussed of any response. Family and relationships, meaningful work, and happiness were not far behind.

da MB, conforme já analisamos anteriormente, ao exposto por Chiavenato (2010), ao enfatizar que o sucesso organizacional está atrelado ao reconhecimento do valor do capital humano e à capacidade de adaptação das instituições às novas demandas geracionais, podemos concluir que a MB possui valores alinhados com esta geração, facilitando o diálogo e aproximação.

A tecnologia é outro pilar fundamental dos valores dessa geração. Segundo Fromm e Read (2018), a Geração Z incorpora a tecnologia em múltiplas dimensões de sua vida, não apenas como instrumento de produtividade, mas também como meio de expressão identitária, engajamento social e educação continuada.

Seemiller e Grace (2019) também destacam que o uso intensivo de tecnologias digitais pela Geração Z, que fortalece sua preferência por estruturas colaborativas e relações menos hierarquizadas, assim como por lideranças que saibam ouvir e compartilhar a criação de soluções. Esse modelo exige dos superiores, no ambiente militar, não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais e capacidade de mediação de conflitos em um ambiente diversificado.

Compreendermos os valores que movem a Geração Z é, portanto, um passo essencial para qualquer estrutura de liderança que pretenda manter-se relevante diante das transformações do século XXI. Isso implica abandonarmos paradigmas ultrapassados e construir relações pautadas na confiança, interação e reconhecimento das singularidades de cada colaborador.

Concluimos que os valores da Geração Z impõem às lideranças e organizações o desafio de rever estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Estar atento às expectativas dessa geração não é apenas uma questão de adaptação, mas uma condição essencial para a inovação, a retenção de talentos e o sucesso sustentável.

3.2. COMO A GERAÇÃO Z ENXERGA O AMBIENTE DE TRABALHO

A partir deste ponto, vamos analisar como os valores e características desdobrados no tópico anterior influenciam a forma como a Geração Z entende o ambiente de trabalho e projeta nele suas percepções. Esta análise nos permitirá construir um perfil de ambiente de trabalho desejado por esta geração, e no qual se entende que sua dedicação e produtividade serão elevados.

A entrada da Geração Z no ambiente corporativo coincide com a transição de paradigmas organizacionais tradicionais para modelos mais fluidos, colaborativos e digitais, concordando com o que nos afirma Chiavenato (2010):

Independentemente do conteúdo dos objetivos, deve-se criar uma organização adequada para que isto aconteça. Quando os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, eles trabalham juntamente com os gerentes de linha para instituir e gerir um processo de criação de uma organização capaz de atender às exigências de seu negócio. (Chiavenato, 2010, p. 30)

Podemos observar ainda que essa mudança se alinha com a perspectiva da Geração Z, que demonstra baixa tolerância a estruturas hierárquicas rígidas e valoriza a horizontalidade nas relações profissionais. Recorrendo a Vergara (2014), constatamos que realmente ocorre uma valorização da redução dos níveis hierárquicos por meio da horizontalização das estruturas e das estruturas em rede. O autor enfatiza ainda que essa mudança visa tornar menos rígida a tradicional pirâmide hierárquica e reduzir as barreiras tanto externas quanto internas da empresa.

A Geração Z prefere lideranças autênticas, empáticas e capacitadas para estimular o crescimento coletivo. Correspondendo a este anseio, Maxwell (2012) destaca que a liderança eficaz se baseia fortemente em relações de confiança, consideradas essenciais para conquistar o real comprometimento dos liderados e assegurar uma influência positiva e duradoura.

Essa perspectiva concorda com Goleman (2011), que afirmou que líderes ressonantes têm a habilidade de criar conexões emocionais positivas, inspirando entusiasmo e mobilizando o estado emocional dos membros da equipe para atingir objetivos coletivos.

De forma geral, convém ressaltarmos ainda que este olhar empático da Geração Z não deve necessariamente ser considerado como condescendência, uma vez que essa geração apresenta também olhar crítico e pragmático frente às práticas organizacionais. É o que nos indicaram Willink e Babin (2021) em sua obra, destacando que a prática da responsabilidade extrema é fundamental para construir credibilidade e fortalecer a confiança, permitindo que líderes sejam eficazes ao lidarem com falhas e conduzirem suas equipes ao sucesso.

Podemos observar ainda que, segundo Seemiller e Grace (2019), a Geração Z é motivada por objetivos e cumprimento de metas. Ainda de acordo com os autores, 74% dos membros da Geração Z encontram motivação na conquista, especialmente ao perceberem que podem obter reconhecimento por atingir o próximo marco ou uma oportunidade de crescimento.

Como vimos anteriormente, a fluidez entre vida pessoal e profissional é um valor central desta geração. Recorrendo aqui a Chiavenato (2010), observamos que as organizações modernas precisam ajustar continuamente seus modelos organizacionais e práticas de trabalho em resposta às intensas e rápidas transformações sociais e tecnológicas, garantindo assim sua relevância e eficácia.

A valorização do feedback contínuo e do aprendizado por meio da experiência prática também se destaca. Neste aspecto, segundo Araujo e Garcia (2014), a gestão contemporânea de pessoas demanda práticas integradas que privilegiem a comunicação clara, o alinhamento das expectativas e o estabelecimento de metas que desafiem os colaboradores, acompanhadas de um monitoramento sistemático do desempenho, com vistas ao desenvolvimento organizacional e humano.

Por fim, ao analisarmos a preferência, pela Geração Z, por ambientes abertos à inovação e que incentivem o intraempreendedorismo, recorreremos novamente a Cascio (2020). O autor argumenta que, diante da imprevisibilidade e complexidade crescentes do contexto contemporâneo, tornam-se indispensáveis abordagens baseadas na adaptabilidade e na colaboração, características valorizadas pelas novas gerações.

Portanto, ao analisarmos as obras de Fromm e Read (2018), de Seemiller e Grace (2019) e de Twenge(2017), podemos compreender do pesquisado até o momento que a visão da Geração Z sobre o ambiente de trabalho é pautada por autenticidade, propósito, desenvolvimento contínuo, diversidade, bem-estar e inovação.

Ao recorrermos ao cerne da MB, isto é, seus valores conforme descritos na Rosa das Virtudes, e compará-los aos valores e anseios da Geração Z acima referenciados, podemos constatar que não há divergência entre eles. Desta forma, podemos inclusive correlacionar, ainda que a título meramente de facilitador para estudo, estes valores e atributos conforme a tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Correlação entre valores e virtudes

Valor Geração Z	Virtudes da Rosa das Virtudes	Síntese Comparativa
Autenticidade	Honra; Fidelidade	Exige compromisso com a verdade e lealdade ao bem comum
Propósito	Decisão; Zelo	Implica escolher firmemente objetivos significativos e dedicar-se naquilo ao seu alcance
Desenvolvimento contínuo	Iniciativa; Tenacidade	Pressupõe ação proativa na busca de soluções e perseverança diante dos desafios
Diversidade	Cooperação; Espírito Militar	Valoriza a sinergia de diferentes perspectivas e o respeito mútuo
Bem-estar	Espírito de Sacrifício; Zelo	Reflete cuidado com o coletivo e compromisso com a qualidade de vida no trabalho
Inovação	Iniciativa; Coragem; Decisão	Fundamenta-se na disposição para assumir riscos, criar soluções novas e tomar resoluções

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de DENSM-1005: Manual de Liderança (Brasil, 2021).

Dessa forma, constatamos a consonância entre as expectativas emergentes da Geração Z e as virtudes basilares da MB. Esta conclusão é fundamental para entendermos que os valores da MB são capazes de atender na plenitude os anseios da Geração Z, restando a questão de como devem ser apresentados e trabalhados junto a esta geração.

3.3. A INTERAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conforme observamos anteriormente, e confirmado por Seemiller e Grace (2019), apesar do recente ingresso no mercado de trabalho, já existe razoável quantidade de informação sobre a Geração Z, de forma que podemos analisar a interação desta com as demais gerações.

As quatro gerações que ocupam o ambiente de trabalho atual distinguem-se claramente por todos esses critérios — sua composição demográfica; suas experiências de vida na juventude; as manchetes que definiram suas épocas; seus heróis, suas músicas e seu contexto sociológico; e seus primeiros dias no mercado de trabalho. Suas diferenças podem ser fonte de força criativa e de oportunidades, ou de estresse sufocante e de conflito incessante. Compreender as diferenças geracionais é fundamental

para fazê-las trabalhar a favor da organização e não contra ela⁹ (Zemke et al, 2010, p. 18, tradução nossa).

Do analisado acima, observamos que o ambiente de trabalho contemporâneo é caracterizado por uma convivência inédita de até quatro gerações, com perfis, valores e expectativas bastante distintos. A Geração Z, ao ingressar no mercado, encontra um cenário no qual *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials* ainda ocupam posições estratégicas, resultando em dinâmicas complexas e multifacetadas ou, como nos afirmam Seemiller e Grace (2019, p. 345, tradução nossa), “as dinâmicas intergeracionais que mais impactarão os membros da Geração Z dizem respeito aos Baby Boomers, à Geração X e aos Millennials”¹⁰.

Essa pluralidade geracional impõe o desafio da convivência e da colaboração entre indivíduos cujas experiências de vida e modos de trabalho foram moldados por contextos históricos diversos. Segundo Zemke et al. (2013, p. 12, tradução nossa), “diferenças em valores, opiniões e maneiras de trabalhar, comunicar e pensar que opõem as pessoas umas às outras e desafiam os melhores interesses organizacionais”¹¹. Ainda neste contexto, Seemiller e Grace (2019) nos apresentam sua visão de como as gerações entendem a dedicação do tempo ao trabalho:

“O desejo deles [Geração Z] de passar tempo com suas famílias motiva a preferência por ambientes de trabalho flexíveis e uma cultura favorável ao trabalho remoto. Enquanto os Boomers ficaram conhecidos por sua tendência ao trabalho excessivo, os membros da Geração X não acreditam que trabalhar mais horas necessariamente resulta em maior produtividade”¹² (Seemiller; Grace, 2018, p. 71, tradução nossa).

⁹ Do original, em inglês: The four generations that occupy today’s workplace are clearly distinguishable by all these criteria—their demographics, their early life experiences, the headlines that defined their times, their heroes and music and sociology, and their early days in the workplace. Their differences can be a source of creative strength and a source of opportunity, or a source of stifling stress and unrelenting conflict. Understanding generational differences is critical to making them work for the organization and not against it.

¹⁰ Do original, em inglês: The inter-generational dynamics that will most impact those in Generation Z have to do with Baby Boomers, Gen Xers, and Millennials.

¹¹ Do original, em inglês: differences in values, views, and ways of working, talking, and thinking that set people in opposition to one another and challenge organizational best interests.

¹² Do original, em inglês: Their desire to spend time with their families motivates their preference for flexible work environments and a work-from-home friendly culture. While Boomers became known for their workaholic tendencies, Gen Xers don’t believe that spending more hours at work equates to higher levels of productivity.

Compreendermos essas diferenças é essencial para promovermos um ambiente de cooperação e respeito mútuo, o que torna a gestão da diversidade etária um aspecto estratégico fundamental. Assim, conforme nos aponta Chiavenato (2010, p. 498), “em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados”. Diante desse cenário e considerando a aptidão pelo desenvolvimento contínuo e inovação demonstrados pela Geração Z, é imprescindível que as lideranças desenvolvam políticas e práticas inclusivas que promovam a colaboração e o respeito mútuo entre colaboradores de diferentes gerações, favorecendo, assim, a sinergia e o desempenho organizacional.

Como nos destacam ainda Koulopoulos e Keldsen (2014, p. 131, tradução nossa), “esses jovens [da Geração Z] estão acostumados a receber feedback consistente e constante, quase em tempo real. Se não recebem esse feedback, acreditam que há algo fundamentalmente quebrado no modelo”¹³. Assim, entendemos que a Geração Z tende a priorizar a autenticidade e o feedback contínuo, enquanto *Baby Boomers* valorizam estabilidade e hierarquia, conforme nos esclarecem Seemiller e Grace (2019, p. 163, tradução nossa), ao afirmarem que “*Baby Boomers* cresceram em uma época de estabilidade e prosperidade”¹⁴. Desta dicotomia podemos conjecturar que tais divergências tendem a gerar desafios de comunicação e até resistência a mudanças em estruturas organizacionais mais tradicionais, como a MB.

Por outro lado, a convivência entre gerações pode também ser uma fonte rica de aprendizado mútuo. Conforme nos dizem Seemiller e Grace (2019), a colaboração e o compartilhamento de diferentes perspectivas entre gerações no ambiente organizacional contribuem para o fortalecimento da cultura e podem motivar processos inovadores, uma vez que distintos conhecimentos e experiências são valorizados e integrados.

Um dos pontos críticos que podemos observar nesse convívio está na gestão do conhecimento. *Baby Boomers* acumulam saber tácito valioso, enquanto a Geração Z traz domínio de tecnologias e novas linguagens digitais. A articulação entre estas potencialidades pode alavancar a competitividade das organizações, conforme nos

¹³Do original, em inglês: these kids [Gen Z] are used to consistent and constant feedback almost in real time. If they don't get the feedback, they think there's something fundamentally broken in the model.

¹⁴Do original, em inglês: Baby Boomers grew up in a time of stability and prosperity [...]

explica Fernandes (2013, p. 14): “Em um ambiente de crescimento econômico e baixa oferta de pessoas qualificadas, as empresas que aprenderem a lidar com essa nova geração terão vantagens competitivas importantes”.

Contudo, precisamos considerar que conflitos intergeracionais muitas vezes podem decorrem de estereótipos e julgamentos equivocados entre as gerações. Como alerta, e mesmo nos instrui Goleman:

“A consciência social — particularmente a empatia — é crucial para a tarefa do líder primordial de criar ressonância. Estando em sintonia com o que os outros sentem no momento, o líder pode dizer e fazer o que convém dizer e fazer — seja para acalmar temores, aliviar a raiva ou participar de bons momentos. Essa afinação também permite que o líder identifique os valores e prioridades compartilhados que podem conduzir o grupo. Pela mesma razão, o líder sem empatia estará involuntariamente desafinado, e por isso o que disser ou fizer poderá provocar reações negativas.” (Goleman, 2018, p. 58).

Ainda neste contexto de conflitos intergeracionais, podemos extrapolar a função do líder acima citada para a própria organização, ao gerir a forma como sua cultura organizacional é transmitida. Assim, a forma como se opta difundir os valores da organização tem grande impacto em como é absorvida por cada grupo de gerações. Analisando a situação observada na MB, onde encontramos normalmente diversas gerações trabalhando em cooperação e posições de autoridade diversas, a forma de se difundirem os valores tem potencial de impactar enormemente esta relação entre os seus componentes.

Em ambientes colaborativos, é possível mitigarmos os efeitos negativos das diferenças geracionais por meio de programas de “mentoria reversa”. Diferentemente da mentoria tradicional, em que o mentor é geralmente um profissional mais experiente, a “mentoria reversa” inverte essa lógica ao posicionar os profissionais mais jovens como mentores de seus colegas mais seniores. Este processo nos é mais bem definido por Koulopoulos e Keldsen:

A mentoria reversa não oferece um porto seguro para o mentor, que pode facilmente ser superado pela posição do protegido na hierarquia organizacional.

[...]

O protegido suspende sua autoridade e antiguidade, aceita que sua experiência de vida não é um substituto para refutar as experiências radicalmente diferentes de seu mentor e suporta o nível de desconforto necessário para adquirir uma nova perspectiva, que provavelmente será muito disruptiva.¹⁵ (Koulopoulos; Keldsen, 2014, p. 82, tradução nossa)

Deste conceito de mentoria reversa podemos extrair uma importante ferramenta a ser empregada na MB, dado que a inovação é, por essência de valor, basilar tanto para a Geração Z quanto para a MB. Ao ser fomentado um ambiente onde a prática da transmissão do conhecimento não seja limitada pela questão etária, mesmo que hierárquica, novas ideias e soluções poderão encontrar solo fértil com mais facilidade.

Além de um ambiente que fomente a criatividade, a construção de um clima organizacional motivador está, como vimos, igualmente alinhado com as expectativas da Geração Z. Cabe-nos então acrescentar ainda que a construção de uma cultura organizacional que reconheça as especificidades geracionais implica na revisão de políticas de gestão de pessoas, especialmente aquelas relacionadas à comunicação interna, desenvolvimento de carreira e qualidade de vida no trabalho.

Ainda segundo Chiavenato (2010), a construção de uma cultura organizacional alinhada às demandas atuais exige a revisão constante das políticas de gestão de pessoas, com atenção especial para aspectos como comunicação interna, desenvolvimento de carreira e qualidade de vida no trabalho. Podemos considerar estes elementos fundamentais para o engajamento, satisfação e produtividade dos militares da MB em um contexto organizacional dinâmico e diversificado.

Ainda tratando sob a ótica do engajamento, observamos que a Geração Z não responde positivamente a modelos de gestão impositivos e hierárquicos, o que pode se mostrar um desafio para o meio militar, valorizando ambientes de trabalho colaborativos, transparentes e com oportunidades reais de participação.

Validando o acima citado nos afirmam Koulopoulos e Keldsen (2014, p. 135, tradução nossa) que “o engajamento dos funcionários deve ser uma prioridade, especialmente com a Geração Z. Se seus funcionários não estão engajados — não

¹⁵Do original, em inglês: reverse mentoring provides no safe haven for the mentor, who can easily be trumped by the protégé's position in the organizational hierarchy. [...] The protégé suspends her authority and seniority, accepts that her life experience is not a proxy for disproving the radically different experiences of her mentor, and puts up with the level of discomfort required to gain a new, and likely very disruptive, perspective.

se sentem engajados —, pouco importa o quão inteligentes sejam”¹⁶. Neste contexto, ainda segundo os autores, a participação é enfatizada pois “ao fornecer feedback a seus gestores, os colaboradores têm a oportunidade de influenciar a organização”¹⁷ (Koulopoulos; Keldsen, 2014, p. 136, tradução nossa).

Desta forma, observamos que a integração entre gerações no ambiente organizacional é de suma importância para esse engajamento, demandando a criação de espaços seguros para o diálogo e a valorização da diversidade de opiniões. Neste sentido, Twenge (2017) ressalta que promover ambientes livres de discriminação e marginalização é fundamental para garantir a expressão de diferentes perspectivas e o respeito mútuo entre os colaboradores.

No contexto da MB, observamos que as dinâmicas intergeracionais exigem adaptações nos estilos de comando e nas práticas de formação e desenvolvimento, uma vez que a cultura militar, altamente hierárquica, precisa encontrar meios de incorporar a inovação e a espontaneidade trazidas pelas novas gerações. Conseqüentemente, a liderança organizacional eficaz nesse ambiente demanda flexibilidade e abertura a mudanças, com vistas à integração das competências emergentes ao contexto institucional.

Ressaltamos, entretanto, que a adoção de práticas que promovam o respeito intergeracional não significa renunciar aos princípios e valores da MB, mas sim ampliar as possibilidades de atuação coletiva e interação, fortalecendo o espírito de corpo e o comprometimento com a missão da instituição. Como ressaltam Zemke et al. (2013), organizações intergeracionais bem-sucedidas são aquelas que valorizam as diferenças como pontos fortes e utilizam a convergência de perspectivas diversas para aprimorar resultados coletivos.

Portanto, podemos entender a interação entre gerações no ambiente de trabalho como uma oportunidade estratégica. Quando bem gerida e fomentada, essa convivência é capaz de propiciar inovação, aprendizado contínuo e fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Assim, concluímos que o sucesso na gestão intergeracional depende, sobretudo, da habilidade da liderança organizacional em promover a escuta ativa, o

¹⁶Do original, em inglês: Employee engagement has to be a top priority, especially with Gen Z. If your employees are not engaged—don't feel engaged—then it doesn't really matter how smart they are.

¹⁷Do original, em inglês: By providing feedback to their managers, associates have an opportunity to influence the organization.

reconhecimento das diferenças e a construção de uma cultura organizacional pautada no respeito mútuo e na colaboração efetiva, tanto horizontal e vertical, quanto ascendente e descendente.

3.4. COMPETÊNCIAS ESPERADAS DA GERAÇÃO Z NA MB

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho e, naturalmente, a MB, intensificou o debate sobre as competências indispensáveis para o sucesso organizacional em um contexto permeado por transformação digital, inovação e volatilidade. Nascida em meio à expansão tecnológica e à globalização, esta geração apresenta aptidão única para lidar com ambientes dinâmicos e multifacetados, sendo que “a tecnologia digital se tornou uma parte essencial da vida cotidiana para muitos e, assim, uma força contextual definidora que molda a Geração Z”¹⁸ (Seemiller; Grace, 2019, p. 94, tradução nossa).

Entre as competências mais valorizadas pelos integrantes da Geração Z destacam-se a adaptabilidade, criatividade, pensamento crítico, domínio tecnológico e inteligência emocional. Ainda conforme destacam Seemiller e Grace (2019, p. 410, tradução nossa), “A Geração Z é a portadora da tocha na descoberta, inovação e criação de novas tecnologias, ciências, artes e políticas como uma forma de contribuir positivamente para o mundo”¹⁹. Podemos observar que tal orientação à inovação se expressa também na busca constante por soluções para problemas complexos, resiliência frente à adversidade e predisposição ao aprendizado contínuo.

Sendo a inteligência emocional uma destas competências fundamentais para a Geração Z e uma vez que, como observa Goleman (2018, p. 60), “a empatia é o *sine qua non* de toda eficácia social na vida profissional”, a integração desta geração em equipes diversas, onde a capacidade de reconhecer e gerenciar emoções favorece o engajamento e o desempenho coletivo, é um fator de força que deve ser aproveitado pela instituição.

Nos atendo agora às competências técnicas, observa-se que a Geração Z é marcada pelo domínio das tecnologias digitais e pela familiaridade com ambientes

¹⁸Do original, em inglês: digital technology has become an essential part of everyday life for many, and thus, a defining contextual force shaping Generation Z

¹⁹Do original, em inglês: Generation Z carries the torch in discovery, innovation, and creation of new technology, science, art, and policy as a way to positively contribute to the world.

virtuais. Desta forma, Seemiller e Grace (2019, p. 94, tradução nossa) nos apontam que “a tecnologia digital se tornou uma parte essencial da vida cotidiana para muitos e, assim, uma força contextual definidora que molda a Geração Z”²⁰.

Além disso, Koulopoulos e Keldsen (2014) ressaltam que a presença da Geração Z nas organizações impulsiona a adoção de soluções digitais e práticas inovadoras, estimulando a transformação nos processos e na cultura do trabalho. Assim, torna-se indispensável que a MB esteja preparada para identificar e desenvolver competências ligadas ao universo digital, como análise e interpretação de dados, automação de processos e adaptação a novos sistemas de informação, o que permitirá tanto atender às expectativas quanto potencializar o desempenho e extrair melhores resultados dos militares desta geração.

Entretanto, tais competências devem ser integrados a uma visão sistêmica e estratégica da instituição, conforme sugere Fernandes (2013), para que sejam aplicados em prol dos objetivos organizacionais. Neste diapasão, ainda que por óbvio, cabe-nos ressaltar também que esta identificação e desenvolvimento de competências deve ser direcionada ao melhor proveito na MB. De pouca serventia é um ambiente motivador porém com foco diverso da missão da instituição ou, ainda pior, sem foco.

Desta forma, um ambiente que estimule a tecnologia e a atividade digital deve ser fomentado em paralelo as atividades naturalmente físicas, ou de natureza prática, inerentes a carreira militar naval. Em termos práticos, por exemplo, um Fuzileiro Naval que se faça ao campo com toda a tecnologia eletrônica de combate disponível ainda estará exposto as intempéries, bem como um homem do mar sempre estará exposto aos imprevistos do ambiente. Estes fatores devem estar claros para os militares da Geração Z desde os primeiros momentos, tal qual os valores da MB.

Por fim, destacamos que a Geração Z demonstra elevado interesse por crescimento profissional e aprendizagem contínua, atribuindo importância a organizações que ofereçam oportunidades de avanço e desenvolvimento de novas competências. Além disso, Seemiller e Grace destacam ainda que:

[...] quase 75% dos entrevistados indicaram que eram motivados pela oportunidade de avanço. Será importante para os empregadores, se

²⁰Do original, em inglês: Digital technology has become an essential part of everyday life for many, and thus, a defining contextual force shaping Generation Z.

quiserem reter essa geração de trabalhadores, ajudá-los a ver um caminho para seus futuros, especialmente dentro da organização.

Em relação ao crescimento e desenvolvimento pessoal, o aprendizado ao longo da vida é importante para a Geração Z. Muitos temem ficar presos em um emprego sem a oportunidade de aprender e desenvolver novas habilidades²¹. (Seemiller; Grace, 2019, p. 316, tradução nossa)

Entendemos então que se torna, assim, fundamental que a MB invista em currículos de formação alinhados a metodologias de aprendizagem com fomento a inovação, promovam ambientes que estimulem o desenvolvimento e adotem práticas de gestão voltadas a integração intergeracional, valorizando as aptidões de cada uma delas. Compreender e fomentar as competências da Geração Z, inseridas no contexto dos valores da MB e atividades inerentes ao meio militar, representa não apenas um diferencial estratégico, mas condição imprescindível para a sustentabilidade e relevância institucional no cenário contemporâneo.

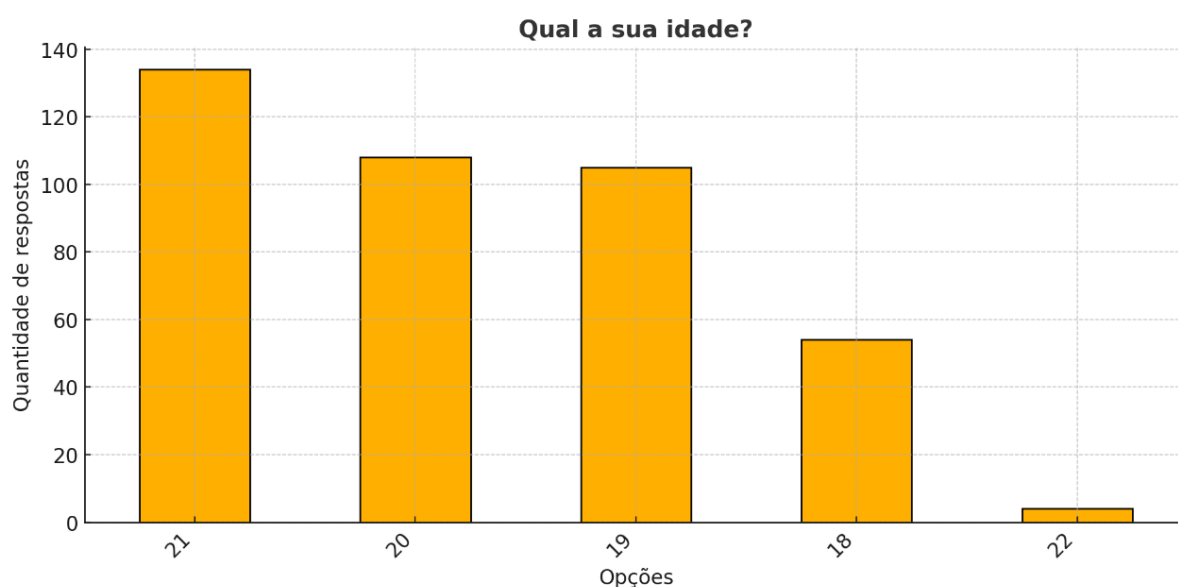
²¹ Do original, em inglês: [...] nearly 75 percent of those surveyed indicated that they were motivated by the opportunity for advancement. It will be important for employers if they want to retain this generation of workers to help them see a path to their futures, especially within the organization. In regard to personal growth and development, lifelong learning is important for Generation Z. Many fear being trapped in a job with no opportunity to learn and develop new skills.

4. APLICAÇÃO DA PESQUISA DE OPINIÃO

A partir de agora nos dedicaremos a pesquisa realizada com alunos dos cursos de formação da MB, a fim de verificarmos se os conceitos e valores estudados na teoria se observam na realidade. Desta forma, objetivamos comparar as informações obtidas e ressaltar tanto as discrepâncias quanto as similaridades que entendamos como de interesse para a instituição.

O público-alvo da pesquisa compõe-se de 405 Aprendizes-Marinheiros, alunos do Curso de Formação de Marinheiros, com idades entre 18 e 22 anos conforme a distribuição apresentada no gráfico da Figura 1, e ambos os sexos. Este curso tem duração aproximada de dez meses, tendo a pesquisa sido realizada após cinco meses do início do curso.

Figura 1 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada.

4.1. METODOLOGIA EMPREGADA

Para realização desta pesquisa, optamos pelo modelo quantitativo, com o emprego da escala Likert em cinco níveis quando pertinente, visando obter dados estatísticos que nos permitissem comparar a teoria previamente analisada sobre os valores da MB com a real percepção destes pelos indivíduos do espaço amostral selecionado.

Assim, elaboramos um questionário com perguntas, cuja compilação juntamente com seus resultados consta integralmente no Apêndice A, direcionadas a compreendermos como os entrevistados entendem os valores e se identificam com estes. Analisaremos ainda a visão de futuro destes na instituição e como entendem que a liderança organizacional praticada se alinha com a teoria.

A pesquisa foi aplicada de maneira anônima, a fim de preservar a integridade dos entrevistados e permitir a maior veracidade das respostas. Para tal, empregamos a ferramenta “Google Forms”, realizando de forma digital a pesquisa. Assim, foi encaminhado um endereço virtual, através das respectivas instituições de formação a que estão subordinados, sendo respeitado o prazo de 30 de junho a 06 de julho de 2025 para as respostas. Ressaltamos ainda que todos os entrevistados estão cientes do objetivo e publicidade a ser dado aos resultados.

4.2. RESULTADOS OBTIDOS

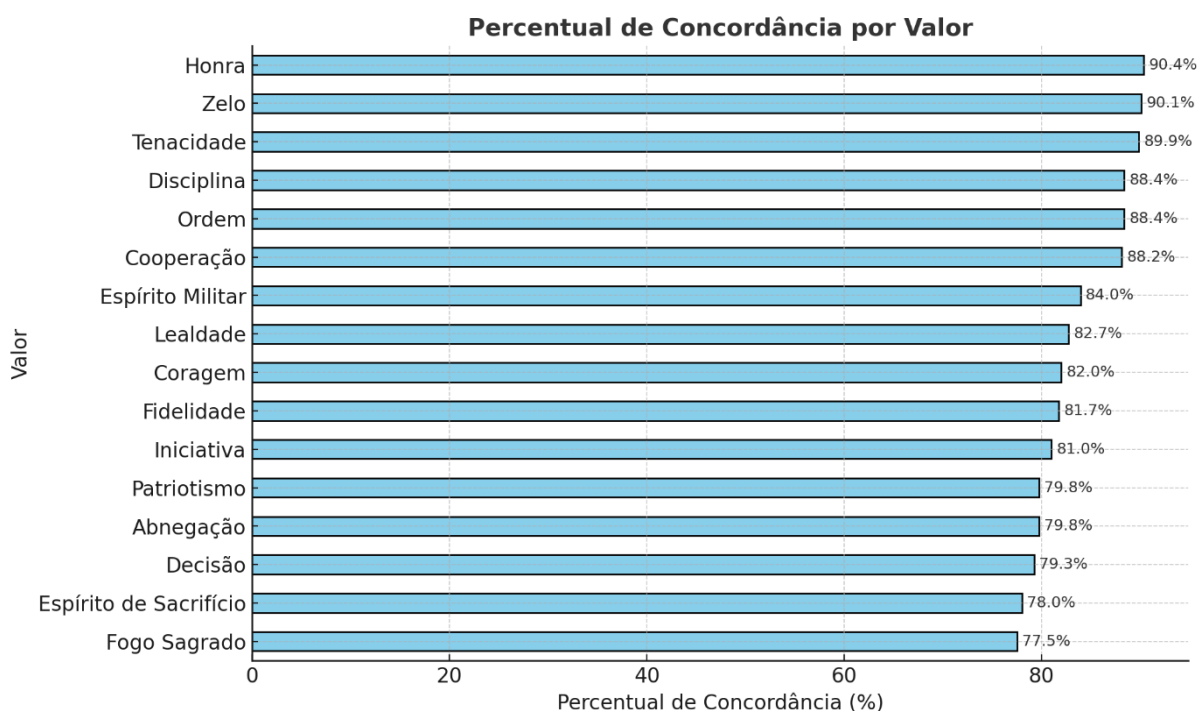
A seguir, discorreremos sobre os resultados obtidos no questionário aplicado e, à luz do já estudado nos capítulos anteriores, analisaremos os resultados. Assim, sempre que pertinente, teceremos comentários quanto a correlação com as teorias e conceitos vistos, bem como obtendo conclusões parciais.

4.2.1. Primeira Pergunta: Entendimento dos Valores

A primeira pergunta realizada foi elaborada com sentenças afirmativas que remetiam a valores, segundo o preconizado no normativo referencial da MB que tratamos no capítulo 2 desta dissertação. O objetivo aqui era analisarmos se o entendimento e a concordância dos entrevistados quanto aos valores estão alinhados a definição proposta pela própria MB.

Neste item, conforme compilado na Figura 2, observamos que todas as respostas apresentaram elevados valores de concordância total ou parcial, sendo o menor somatório, no total de 77,5%, observado no valor “Fogo Sagrado”. Deste resultado podemos concluir que os valores da MB são bem compreendidos pelos entrevistados e que se alinham com os valores e entendimentos pessoais da maioria.

Figura 2 – Concordância com Valores da MB



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada.

4.2.2. Segunda Pergunta: Priorização dos Valores

A segunda pergunta destinou-se a compilar quais os valores, no entendimento dos entrevistados, são considerados de maior importância na prática da liderança. Aqui nossa intenção é analisar tanto o entendimento de quais valores são prioritários para a Geração Z quanto, ao comparar com as respostas obtidas no item anterior, confirmarmos se as prioridades por eles indicadas estão de acordo com as definições de valores criticadas na pergunta anterior.

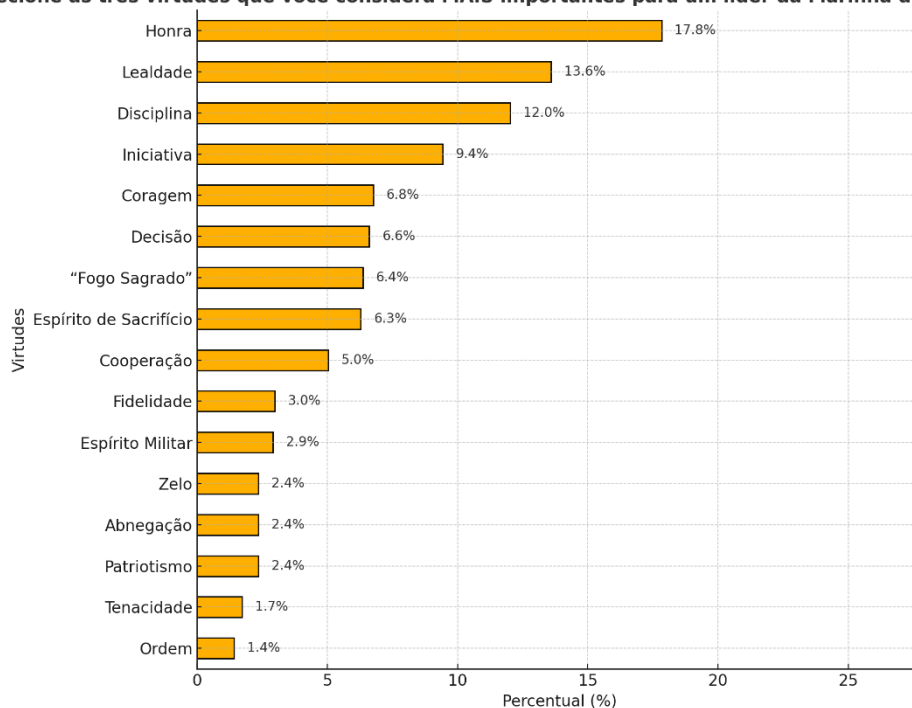
Em que pese as respostas encontrarem-se bastante divididas, conforme indica o gráfico na Figura 3, três foram classificadas por mais de 10% de entrevistados como de maior importância: Honra, com 17,8%; Lealdade, com 13,6%; e Disciplina, com 12%. Neste ponto, comparando com a pergunta anterior, podemos avaliar que, apesar do valor Honra destacar-se positivamente com valor mais alto em ambas, Disciplina surge em quarta posição e Lealdade consta somente em oitava.

Assim, podemos inferir que, ainda que o assunto suscite maior aprofundamento, o entendimento destes valores conforme preconizado pela MB pode não ter o devido entendimento pela Geração Z. Neste campo, observamos que há espaço

para maiores trabalhos da instituição a fim de aproximar os indivíduos do conceito, uma vez que já há afinidade e entendimento destes quanto a importância dos valores.

Figura 3 – Escala de importância de valores para entrevistados

Selecione as três virtudes que você considera MAIS importantes para um líder da Marinha do Brasil (marque até 3).



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada.

Prosseguindo na análise deste resultado, podemos obter algumas conclusões com base em cálculos estatísticos, que podem nos auxiliar no entendimento das prioridades e preferências dos entrevistados.

Primeiramente, temos que a média percentual dos valores apontada foi de 6,26%, enquanto a mediana foi de 5,65%. Esses valores próximos sugerem uma distribuição levemente assimétrica, com alguns poucos valores mais altos influenciando a média. Esta análise corrobora o que citamos anteriormente, com os valores de Honra, Lealdade e Disciplina destacando-se acima dos demais.

A seguir, observaremos o desvio padrão, calculado em 4,63%. Para analisarmos se este valor é alto ou baixo, recorreremos ao cálculo do Coeficiente de Variação, a fim de avaliar a grandeza proporcionalmente. Calculado este Coeficiente, obteremos o valor de 74% o que, segundo Rigonato (2025), nos indica um elevado valor de dispersão, assim indicando diversidade nas opiniões dos entrevistados. No

nosso estudo isso indica que, embora exista algum consenso quanto aos três valores mais destacados, há discordância em relação à relevância atribuída aos demais.

Podemos interpretar essa dispersão das respostas, à luz de Chiavenato (2010), como indicativo de diferentes valores individuais que coexistem dentro do grupo pesquisado, destacando a importância de abordagens mais específicas para este grupo em campanhas de liderança institucional na MB.

4.2.3. Terceira Pergunta: Disciplina e Diálogo

Elaboramos a terceira pergunta buscando compreender a percepção dos entrevistados quanto ao equilíbrio entre disciplina e abertura ao diálogo na instituição. Este questionamento visa entendermos como os indivíduos enxergam a distinção entre disciplina e abertura a argumentação. Observamos que 53,3% dos entrevistados entendem haver um equilíbrio sadio entre ambos os aspectos, enquanto 41,2% responderam que predomina a disciplina.

Destes índices podemos compreender que apesar da maioria entender que há um balanceamento entre os aspectos, uma considerável parcela enxerga que a disciplina se sobrepõe ao diálogo. Esta concepção pode ser desestimulante para a Geração Z que, como vimos anteriormente, possui pouca tolerância a hierarquias excessivamente rígidas e tende a valorizar a horizontalidade nas relações profissionais.

Neste aspecto, entendemos que fomentar campanhas e divulgação junto ao público interno de forma a deixar claro os limites saudáveis do diálogo pode ser uma prática produtiva uma vez que esta geração valoriza o debate, o diálogo e o “feedback”. Uma consequência deste sentimento de diálogo esvaziado pode se apresentar em desmotivação para a carreira naval.

4.2.4. Quarta Pergunta: Cooperação e o Espírito de Equipe

Agora objetivamos entender a prática da cooperação, materializado no espírito de equipe, entre os próprios indivíduos e, assim, verificar se a importância e prioridade conferidas ao valor nas perguntas anteriores se observa entre eles.

Conforme os dados que obtivemos, uma larga maioria de 79,8% entende que é comum e frequente a cooperação entre pares, demonstrando de fato um espírito de

equipe. Todavia observamos também uma expressiva parcela de 18% que entende somente haver cooperação, mesmo entre pares, em algumas situações.

Dado o fato que, por estes números, aproximadamente um em cada cinco indivíduos tem uma opinião negativa quanto a cooperação na MB, e que este posicionamento encontra correlação na classificação em nono lugar dada pelos entrevistados o valor Cooperação em pergunta anterior, conforme a figura 3, o assunto demanda atenção uma vez que revela um descompasso entre o discurso institucional e a vivência relatada pelos jovens militares da Geração Z.

Esta geração, como discutimos no capítulo 3, valoriza ambientes colaborativos, horizontalidade nas relações e o espírito de equipe como elementos essenciais para o engajamento institucional (Seemiller; Grace, 2018). Esta tensão sugere que, ainda que a MB disponha de uma doutrina bem estruturada sobre cooperação, sua efetiva compreensão e aplicação na instituição pode não ser adequadamente percebida, ou satisfatória, para este público.

4.2.5. Quinta Pergunta: Valores Aplicados ao Processo Decisório

Versando agora sobre a quinta pergunta, a intenção é compreendermos como se dá a preferência pelo processo decisório, o que podemos correlacionar tanto com aspectos valorados pela cooperação quanto pela disciplina.

As respostas no indicam que 42,2% preferem consultas a equipe, demonstrando um perfil mais colaborativo, concordando com a teoria estudada nos capítulos anteriores. Temos ainda que 39,3% optam por decisões baseadas em reflexão e análise, o que indica preferência por processos racionais e deliberados.

Não obstante, podemos concluir ainda que tais preferências também podem ser interpretadas à luz do conceito de “contrato psicológico” de Chiavenato (2010), onde afirma que os indivíduos esperam um ambiente de reciprocidade e respeito mútuo. Desta forma, processos decisórios que incluíam a equipe não apenas ampliariam o engajamento dos indivíduos, mas também reforçariam a legitimidade da liderança.

4.2.6. Sexta Pergunta: Perspectiva de Futuro na Marinha do Brasil

Na sexta pergunta foi questionado quanto a perspectiva desejada de futuro dos entrevistados enquanto militares na MB. As respostas disponibilizadas variavam entre campo operativo e administrativo, bem como entre trabalhos individuais ou coletivos. As respostas indicaram um empate técnico, com 38% respondendo que preferem uma atividade administrativa e com oportunidades de trabalho em grupo, e 37,5% preferindo colocações operativas e com foco no trabalho em grupo.

Assim, conforme o esperado pelo que já estudamos nos capítulos anteriores, temos que 75,5% do total de entrevistados se enxergam em atividades em grupo, ressaltando o aspecto colaborativo dos indivíduos da Geração Z. Digno de nota ainda a quase equivalência entre preferência quanto a atividades operativas ou administrativas, o que pode nos indicar que estes indivíduos se adequam bem a ambos os aspectos, tão necessários a instituição.

4.2.7. Sétima Pergunta: Prioridades Individuais

Passando a sétima pergunta, o objetivo nesta era compreender as prioridades dos entrevistados e, assim, correlacioná-las com as opiniões apresentadas quanto aos valores de espírito de sacrifício e abnegação. As respostas encontram-se representadas na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Priorização dos aspectos da vida pelos entrevistados

	Vida pessoal/individual	Núcleo familiar	Atividade Profissional
Prioridade 1	41,2%	32,1%	26,7%
Prioridade 2	24,0%	35,6%	40,5%
Prioridade 3	34,8%	32,3%	32,8%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada.

Como podemos observar, os dados indicam prevalência de priorização da “vida pessoal/individual” do entrevistado acima dos demais aspectos, com 41,2% destes classificando como prioridade 1. Além disso, podemos observar também que o “núcleo familiar” se segue com 32,1%, o que indica que boa parte dos entrevistados também prioriza a atenção à família sobre os demais aspectos.

Ao analisarmos os números sob outra ótica, observando a distribuição das prioridades dentro de cada aspecto, notamos que a atenção ao “núcleo familiar” mantém uma faixa estável, entre 32,1% e 35,6%. Este índice pode nos indicar que a atenção a este aspecto é bem distribuída entre as prioridades, o que podemos entender como saudável em uma média global.

Ainda sob este viés por aspecto, a “atividade profissional” encontra maior percentual de respostas, 40,5%, enquanto prioridade 2. Deste índice, podemos depreender que uma parcela significativa, ainda que não maioria absoluta, atribui prioridade a outros fatores que não a profissão. Se compararmos com o índice de 41,2% obtido pelo aspecto da “vida pessoal/individual” enquanto prioridade 1, podemos concluir que os entrevistados seguramente posicionam os interesses pessoais acima dos profissionais.

De acordo com os dados que obtivemos acima, podemos comparar com o analisado no capítulo 2 deste trabalho, com base nas obras de Seemiller e Grace (2018) e Chiavenato (2010). Lá, concluímos que a Geração Z tende a priorizar fatores ligados à realização pessoal e bem-estar, acima de valores mais clássicos de gerações anteriores, como estabilidade profissional ou hierarquia organizacional.

Ainda sobre a priorização entre “núcleo familiar” e “atividade profissional”, podemos encontrar referências na obra de Seemiller e Grace (2018), que destaca a importância do equilíbrio entre diferentes dimensões da vida para a Geração Z. Notamos ainda que o aspecto “núcleo familiar”, ao manter percentuais estáveis em todas as prioridades, indica, conforme afirmou Twenge (2017), a busca por estabilidade afetiva e suporte emocional, aspectos altamente valorizados por essa geração, muitas vezes até mais do que o sucesso estritamente profissional.

Trazendo esta observação para a MB, este padrão de priorização dos aspectos da vida indica necessidade de atenção, pela organização, em sua prática da liderança a nível organizacional. A internalização de valores como Espírito de Sacrifício e Abnegação depende do alinhamento entre o entendimento destes pela Geração Z e a forma como são disseminados pela instituição pois, como nos instrui Maxwell (2012, p. 65), “seus valores são a alma da sua liderança e dirigem seu comportamento”.

Desta forma, podemos concluir como sendo desejável, que a liderança organizacional considere a dinâmica do equilíbrio desta geração entre vida pessoal, familiar e profissional como aspecto fundamental, visando a motivação e retenção dos jovens militares.

4.2.8. Oitava Pergunta: Perspectiva de Autorrealização

Quanto a oitava pergunta, devemos compreendê-la enquanto continuação da anterior, uma vez que analisa a visão de futuro dos entrevistados quanto a ampla autorrealização dentro da MB. Aqui, estes foram questionados se entendiam que suas prioridades, relacionadas no item anterior, poderiam ser realizadas. Nossa intenção aqui era ampla, não direcionada a um valor específico, uma vez que o entendimento quanto a estar em uma carreira que proporcione ao indivíduo realizar suas aspirações é fator que influencia também na motivação.

Neste item as respostas indicam que a maior parte, 69,7% dos entrevistados, entendem que sempre ou, ao menos frequentemente, terão seus anseios atendidos quanto aos aspectos prioritários de suas vidas, em seus próprios entendimentos. Neste ponto temos um notável aspecto positivo, que nos mostra que boa parcela dos indivíduos da Geração Z na MB entende que a carreira poderá realizá-los em amplo aspecto, demonstrando alinhamento entre os valores organizacionais da MB e as expectativas desta geração.

Vale ressaltar, entretanto, que uma parcela significativa de 24,9% dos entrevistados respondeu que julga que somente em algumas vezes esta realização nas diversas áreas da vida será possível. Assim, podemos observar que, embora a MB esteja alinhada com muitas das expectativas da Geração Z, ainda existe oportunidade para melhorias na liderança organizacional, com a divulgação de boas práticas de gestão pessoal e manutenção de canais de *feedback*. Conforme nos indicaram ainda Fernandes (2013) e Chiavenato (2010), estes elementos são essenciais não apenas para a satisfação individual, mas também para o engajamento, retenção e desempenho organizacional de forma sustentável.

4.2.9. Nona Pergunta: Importância dos Valores Para a Liderança

A nona pergunta, e última do questionário, é também a única que admite resposta aberta. Aqui questionamos, nas próprias palavras do entrevistado, como este entende a influência que os valores possuem na liderança estratégica na MB.

A maior parte das diversas respostas enaltece os valores e sua importância para a Liderança na instituição como um todo, bem como entende que são parâmetros norteadores para todos os militares. Isto nos indica que os entrevistados de fato

compreendem a importância de uma cultura organizacional baseada em valores sólidos e bem definidos.

Ressaltamos, porém, que dentre as 163 respostas obtidas para esta pergunta, a qual era a única não obrigatória para a conclusão do questionário, três indicaram uma visão negativa da forma como são apresentados os valores. Em comum, todas as três respostas se ressentiam da ausência da “Justiça” enquanto valor presente na Rosa das Virtudes, sendo que dois justificam que a “Justiça” é indispensável para a existência da “Honra”, e um apenas sugere que esta deveria ser incluída.

Ressaltamos, entretanto, a preocupação dos entrevistados em relação à presença e abrangência dos valores, o que demonstra um olhar crítico que é característica da Geração Z. A menção específica à ausência da “Justiça” na Rosa das Virtudes por três destes entrevistados pode indicar uma demanda por atualização. Para esta Geração, conforme nos indicou Twenge (2017), o senso de justiça constitui um valor fundamental, inclusive para o desenvolvimento de relações de confiança e respeito mútuo nas organizações.

De todo o exposto nesta pergunta, podemos compreender que esse reconhecimento dos valores da MB vai ao encontro das perspectivas teóricas apresentadas por Chiavenato (2010, p. 65), ao afirmar que os valores “funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas”, bem como com a teoria apresentada por Seemiller e Grace (2018), que destacam o importante papel da cultura organizacional na orientação dos membros de uma instituição.

Por oportuno, cabe aqui ainda analisarmos novamente o pleito da consideração de mais um valor, no caso “Justiça”, sob o conceito do “Contrato Social”, conforme abordamos pela teoria de Chiavenato (2010) no capítulo 2. Uma vez que este contrato não formalizado representa as expectativas que os indivíduos têm em relação à organização, se tais expectativas são frustradas, pode haver quebra do contrato psicológico, gerando desmotivação e perda da capacidade de retenção de pessoal.

Portanto, manter a percepção de que os canais institucionais estão atentos às demandas dos seus integrantes contribui diretamente para a prática da liderança organizacional eficaz, principalmente junto a Geração Z.

4.3. LIMITAÇÕES, FRAGILIDADES E OPORTUNIDADES OBSERVADAS

Durante a compilação dos dados e análise, observamos algumas fragilidade e limitações à nossa pesquisa, principalmente no tocante à características não avaliadas no espaço amostral selecionado, bem como variações decorrentes de ambientes nos quais os entrevistados se inserem. Estas limitações se deveram principalmente ao escopo de nossa dissertação, focada somente na questão geracional uma vez que, ao ampliar em demasia nosso campo de pesquisa, extrapolaríamos a proposta deste trabalho.

Temos de considerar também que os entrevistados são alunos de um curso de formação, inseridos em ambiente hierarquizado conforme os preceitos militares. Então, é razoável supor que uma parcela das respostas pode ter sofrido influência devido à expectativa, por estes, de que o resultado da pesquisa deva se alinhar com o esperado para os padrões da instituição.

Primeiramente, não foi objeto de nossa pesquisa o ambiente sociocultural do qual os entrevistados são oriundos. Assim, perguntas sobre condição social, estrutura familiar e localidade de origem foram propositalmente excluídas. Naturalmente, podemos supor que todas estas características podem influenciar na formação dos indivíduos e, por conseguinte, em suas respostas, o que constitui por si só uma fragilidade em nosso trabalho.

Ainda cabe citar que os indivíduos entrevistados do espaço amostral estão há cinco meses cursando o Curso de Formação de Marinheiros, onde existem aulas e práticas voltadas a Liderança. Podemos compreender então que as respostas já são advindas de um grupo que conhece a Rosa das Virtudes e, em algum grau, já recebeu instrução sobre os valores contidos nesta.

Durante nossa pesquisa, pudemos constatar ainda o emprego de boas práticas acadêmicas da liderança quanto aos valores da Rosa das Virtudes, ressaltando aqui o exemplo da Escola de Aprendizes Marinheiros do Ceará. Nela, foram ressaltadas quatro ações, no sentido de massificar e pormenorizar estes valores.

A primeira delas é realizada pelo Serviço de Orientação Educacional, e consiste na realização de encontros mensais, no formato de reuniões, com os Aprendizes-Marinheiros mais antigos de Pelotão. Nestes encontros são trabalhadas as virtudes e sua importância para a liderança, sendo aberto o espaço para debate.

Outras duas práticas remetem ao processo de massificação visual propriamente dito. Uma destas consiste em afixar, em diversos locais de trânsito frequente dos Aprendizes-Marinheiros, cartazes e material de divulgação contendo a reprodução da Rosa das Virtudes e, na outra, a criação de uma Alameda das Virtudes²², localizada no trajeto de acesso às salas de aula. Esta alameda consiste em uma via composta de uma série de marcos, cada um alusivo a um dos valores.

A última, consiste em uma atividade prática denominada Pista de Liderança, com frequência mensal. Nela, os Aprendizes-Marinheiros são testados, em situações de tensão, para o desenvolvimento das virtudes pela prática da liderança. São escolhidos dois valores a cada pista e as situações são relacionadas às atividades realizadas costumeiramente a bordo de Navios, como exercícios e adestramentos.

²²O conceito de Alameda das Virtudes não é inédito na MB, tendo a primeira sido criada na via de acesso ao prédio do Comando da Força de Superfície, responsável pelos Navios da Esquadra Brasileira, e localizado no Complexo de Mocanguê, no Rio de Janeiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de analisarmos como os jovens militares da Geração Z compreendem os valores organizacionais da MB, iniciamos pelo estudo de suas normas que tratam sobre a prática da liderança e destes valores, conforme descritos na Rosa das Virtudes. Aqui pudemos verificar tais valores e compreender a forma como a instituição os define. Estudamos também como a liderança é dividida em níveis, o que nos permitiu situar nosso trabalho no nível da liderança estratégica.

A seguir, ao analisarmos estudiosos de renome das áreas de gestão de pessoas e de comportamentos dos indivíduos da Geração Z, pudemos constatar que os valores organizacionais da MB, bem como sua comunicação, precisam estar alinhados às expectativas desta geração. Este alinhamento de discurso e valores tem a capacidade de fortalecer a motivação, o desempenho e até a retenção dos militares na instituição, sendo estes resultados fundamentais para a gestão de pessoas da MB.

Prosseguindo na pesquisa, analisamos os resultados da pesquisa quantitativa aplicada aos Aprendizes-Marinheiros cursando nas escolas de formação, cujos resultados nos demonstraram que os valores da MB são, em sua maioria, bem compreendidos e valorizados pelos integrantes da Geração Z. Aqui destacamos a importância dada pelos entrevistados aos valores honra, lealdade e disciplina, sendo priorizados por considerável parte das respostas.

Por outro lado, observamos que alguns valores organizacionais, como cooperação e espírito de equipe, foram relatados como valorizados, porém pouco presentes no cotidiano e entre os pares. Logo, entendemos que há necessidade de ações que promovam maior alinhamento entre o discurso teórico e a prática.

O equilíbrio entre disciplina e abertura ao diálogo também foi objeto de nossa pesquisa. A entrevista nos mostrou que a maioria entende haver um saudável equilíbrio entre ambos os aspectos, mas uma parcela considerável também entendeu que há o predomínio da disciplina. Esta divisão de opiniões, cuja experiência teórica nos indica ser de grande relevo para a Geração Z, demanda uma atuação mais empática e adaptativa por parte das lideranças institucionais.

Assim, observamos que os resultados nos permitiram analisar que os entrevistados majoritariamente reconhecem a importância dos valores organizacionais da MB, porém que, em alguns casos, não os compreendem da mesma forma que a instituição os emprega.

Devemos citar ainda que uma questão surgiu quando analisamos as respostas qualitativas. Identificamos, entre os entrevistados, a sugestão de inclusão do valor “justiça”, atualmente ausente da Rosa das Virtudes. Estes comentários encontram amparo na teoria abordada nesta pesquisa, onde o olhar crítico e a busca por ambientes constituídos de relações de respeito mútuo e confiança são características esperadas da Geração Z. Aqui, cabe à liderança estratégica da MB o aprofundamento no assunto, a fim de encontrar a melhor abordagem para esta geração.

Por fim, abordamos limitações e fragilidades observadas da nossa pesquisa quantitativa. À partir destas constatações, vislumbramos oportunidades de melhoria para pesquisas futuras pela instituição, como ampliação do espaço amostral, contemplando diferentes cursos de formação e fases da carreira militar, bem como considerações sobre aspectos socioculturais, familiares, regionais e de gênero dos participantes. Questões qualitativas também seriam enriquecedoras em nossa opinião.

Em resposta à questão norteadora desta pesquisa, apresentada introdutoriamente, podemos concluir que os jovens militares da Geração Z valorizam ambientes de trabalho colaborativos, norteados por valores sólidos e prezam uma liderança que reconheça a importância da justiça e do equilíbrio entre as diferentes esferas da vida. Para a MB, adaptar-se a esse novo perfil de militar não é apenas um desafio, mas um ajuste em sua liderança estratégica necessário para garantir sua eficiência, bem como a melhor captação e retenção de pessoal no cenário contemporâneo.

Desta forma, o ingresso da Geração Z no meio militar desafia a gestão de pessoas, impondo a inovação como uma necessidade. Nosso estudo indica que o sucesso da liderança organizacional na MB depende de sua capacidade de compreender as demandas emergentes desta geração, ajustando a abordagem de seu discurso à linguagem destes jovens militares, sem, contudo, perder a essência de seus valores organizacionais basilares. Esta capacidade será fundamental para a excelência da MB no mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005. Manual de Liderança**. 2. rev. Rio de Janeiro: Diretoria de Ensino da Marinha, 2021.
- BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-137. Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília, DF: Estado Maior da Armada, 2013.
- BRASIL. **Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 17 abr. 2025.
- CASCIO, Jamais. Facing the Age of Chaos. **Medium**. 29 abr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 13 abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. **Atração e seleção de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FROMM, Jeff; READ, Angie. **Marketing to Gen Z: The Rules for Reaching This Vast--and Very Different--Generation of Influencers**. New York: AMACOM, 2018.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Tradução de Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- KOULOPOULOS, Thomas; KELDSEN, Dan. **The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business**. Brookline: Bibliomotion, 2014.
- MAXWELL, John C. **Os 5 níveis da liderança: passos comprovados para maximizar seu potencial**. Tradução de Luís Aron de Macedo. Rio de Janeiro: CPAD, 2012.
- NYE, Joseph S. **The powers to lead**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2008.
- RIGONATTO, Marcelo. Coeficiente de variação. **Mundo Educação**. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/matematica/coeficiente-variacao.htm>. Acesso em: 6 jul. 2025.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. **Generation Z: A Century in the Making**. 1. ed. London: Routledge, 2019.

TWENGE, Jean M. **iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of Us**. New York: Atria Books, 2017.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**. 2. ed. New York: AMACOM, 2013.

APÊNDICE A – RESULTADO DA PESQUISA APLICADA NAS EAM

Título do formulário: Os Valores da Marinha do Brasil sob a ótica da Geração Z

Descrição: Pesquisa sobre percepção, experiências e expectativas em relação aos valores da Rosa das Virtudes aplicados à liderança na Marinha do Brasil. Peço que responda de forma sincera e direta, demonstrando a sua visão quanto aos valores tradicionais da Marinha do Brasil. Esta pesquisa visa apoiar, com dados genuínos, dissertação para a conclusão do C-EMOS, que se propõe a responder a seguinte pergunta: Quais as principais características relacionadas a expectativa de carreira da parcela mais jovem dos militares da Marinha do Brasil, pertencente a chamada Geração Z, despontam como de interesse, sob o contexto da liderança organizacional da Marinha do Brasil?

Sua participação é fundamental e, para tal, o anonimato será total. Somente os dados compilados serão utilizados, para fins estatísticos.

Seção 1 – Dados Demográficos

Pergunta: Idade

Tabela 3 – Idade dos entrevistados

Idade	Percentual (%)	Quantidade
18	13.3	54
19	25.9	105
20	26.7	108
21	33.1	134
22	1.0	4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Seção 2 – Autoavaliação dos Valores (“Rosa das Virtudes”)

Pergunta 1: Para cada afirmação abaixo, avalie em uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

[“Eu considero essencial que um líder defenda a verdade e a justiça.”]

Tabela 4 – Índice de concordância - Honra

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	9.9	40
Concordo Totalmente	80.5	326
Discordo Parcialmente	3.0	12
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	1.0	4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

[“Cumpro minhas responsabilidades mesmo sem entender totalmente as razões.”]

Tabela 5 – Índice de concordância - Lealdade

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	41.5	168
Concordo Totalmente	41.2	167
Discordo Parcialmente	6.7	27
Discordo totalmente	6.4	26
Indiferente	4.2	17

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Procuero melhorias e ajo sem que me digam o que fazer."]

Tabela 6 – Índice de concordância - Iniciativa

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	35.3	143
Concordo Totalmente	45.7	185
Discordo Parcialmente	6.4	26
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	6.9	28

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Acredito que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso."]

Tabela 7 – Índice de concordância - Cooperação

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	17.0	69
Concordo Totalmente	71.1	288
Discordo Parcialmente	3.0	12
Discordo totalmente	5.9	24
Indiferente	3.0	12

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Estou disposto(a) a abrir mão de algo importante para cumprir uma tarefa."]

Tabela 8 – Índice de concordância – Espírito de Sacrifício

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	35.6	144
Concordo Totalmente	42.5	172
Discordo Parcialmente	5.9	24
Discordo totalmente	6.4	26
Indiferente	9.6	39

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Cuido com rigor dos recursos confiados a mim."]

Tabela 9 – Índice de concordância - Zelo

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	12.8	52
Concordo Totalmente	77.3	313
Discordo Parcialmente	2.2	9
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	2.0	8

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Sinto-me preparado(a) para enfrentar riscos, mesmo difíceis."]

Tabela 10 – Índice de concordância - Coragem

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	30.4	123
Concordo Totalmente	51.6	209
Discordo Parcialmente	3.7	15
Discordo totalmente	6.4	26
Indiferente	7.9	32

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Manter processos e materiais organizados faz parte do meu compromisso."]

Tabela 11 – Índice de concordância - Ordem

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	17.0	69
Concordo Totalmente	71.4	289
Discordo Parcialmente	3.0	12
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	3.0	12

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Cumpro ordens difíceis, mesmo contra meus interesses pessoais."]

Tabela 12 – Índice de concordância - Fidelidade

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	32.1	130
Concordo Totalmente	49.6	201
Discordo Parcialmente	4.4	18
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	8.1	33

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Tenho paixão e entusiasmo pela carreira que escolhi."]

Tabela 13 – Índice de concordância – "Fogo Sagrado"

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	20.0	81
Concordo Totalmente	57.5	233
Discordo Parcialmente	7.4	30
Discordo totalmente	6.9	28
Indiferente	8.1	33

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Persisto em meus objetivos mesmo diante de obstáculos."]

Tabela 14 – Índice de concordância - Tenacidade

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	16.0	65
Concordo Totalmente	73.8	299
Discordo Parcialmente	3.0	12
Discordo totalmente	5.4	22
Indiferente	1.7	7

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Conseguo tomar decisões firmes em situações de pressão."]

Tabela 15 – Índice de concordância - Decisão

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	36.0	146
Concordo Totalmente	43.2	175
Discordo Parcialmente	5.4	22
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	9.6	39

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Coloco o bem coletivo acima dos meus interesses individuais."]

Tabela 16 – Índice de concordância - Abnegação

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	28.6	116
Concordo Totalmente	51.1	207
Discordo Parcialmente	6.7	27
Discordo totalmente	5.9	24
Indiferente	7.7	31

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Adoto postura que eleva o prestígio da organização."]

Tabela 17 – Índice de concordância – Espírito Militar

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	22.7	92
Concordo Totalmente	61.2	248
Discordo Parcialmente	3.2	13
Discordo totalmente	5.4	22
Indiferente	7.4	30

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Obedeço prontamente às regras estabelecidas."]

Tabela 18 – Índice de concordância - Disciplina

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	18.0	73
Concordo Totalmente	70.4	285
Discordo Parcialmente	3.0	12
Discordo totalmente	5.7	23
Indiferente	3.0	12

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

["Sinto um forte vínculo emocional ao ver a bandeira nacional."]

Tabela 19 – Índice de concordância - Patriotismo

Nota	Percentual (%)	Quantidade
Concordo Parcialmente	24.2	98
Concordo Totalmente	55.6	225
Discordo Parcialmente	4.0	16
Discordo totalmente	7.4	30
Indiferente	8.9	36

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 2: Selecione as três virtudes que você considera MAIS importantes para um líder da Marinha do Brasil (marque até 3).

Tabela 20 – Priorização de Virtudes

Virtude	Percentual (%)	Quantidade
Honra	17.8	227
Lealdade	13.6	173
Disciplina	12.0	153
Iniciativa	9.4	120
Coragem	6.8	86
Decisão	6.6	84
“Fogo Sagrado”	6.4	81
Espírito de Sacrifício	6.3	80
Cooperação	5.0	64
Fidelidade	3.0	38
Espírito Militar	2.9	37
Zelo	2.4	30
Abnegação	2.4	30
Patriotismo	2.4	30
Tenacidade	1.7	22
Ordem	1.4	18

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Seção 3 – Percepções Pessoais

Pergunta 3: Como você percebe o equilíbrio entre disciplina e abertura ao diálogo?

Tabela 21 – Equilíbrio Disciplina X Abertura ao diálogo

Opção	Percentual (%)	Quantidade
Existe equilíbrio	53.3	216
Nenhum dos dois	1.7	7
Predomina mais a abertura	3.7	15
Predomina mais a disciplina	41.2	167

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 4: Com que frequência você vivencia cooperação e espírito de equipe em situações de liderança, entre seus pares/colegas de turma?

Tabela 22 – Percepção da Cooperação

Opção	Percentual (%)	Quantidade
Sempre	26.2	106
Frequentemente	53.6	217
Às vezes	18.0	73
Raramente	2.0	8
Nunca	0.2	1

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 5: Como você gostaria que fosse tomada a decisão em sua equipe?

Tabela 23 – Estilo de Tomada de decisão

Opção	Percentual (%)	Quantidade
Consulta à equipe	42.2	171
Rapidez sob pressão	14.6	59
Reflexão e análise	39.3	159
Seguir sempre ordens superiores	4.0	16

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Seção 4 – Expectativas de Futuro

Pergunta 6: Como você deseja estar atuando no futuro, na Marinha do Brasil, em um horizonte de 10 anos (tenha como referência a graduação de 3ºSG)?

Tabela 24 – Anseios para o futuro

Opção	Percentual (%)	Quantidade
Administrativo com foco na produção individualizada	14.8	60
Administrativo e com oportunidades de trabalho em grupo	38.0	154
Operativo com foco em atividades individuais	9.6	39
Operativo e com foco no trabalho em grupo	37.5	152

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 7: Quais são suas prioridades enquanto indivíduo, respectivamente?

- Vida pessoal/individual — Priorização

Tabela 25 – Vida pessoal/individual — Priorização

Prioridade Atribuída	Percentual (%)	Quantidade
1	41.2	167
2	24.0	97
3	34.8	141

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

- Núcleo familiar — Priorização

Tabela 26 – Núcleo Familiar — Priorização

Prioridade Atribuída	Percentual (%)	Quantidade
1	32.1	130
2	35.6	144
3	32.3	131

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

- Atividade Profissional — Priorização

Tabela 27 – Atividade Profissional — Priorização

Prioridade Atribuída	Percentual (%)	Quantidade
1	26.7	108
2	40.5	164
3	32.8	133

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 8: Referente à pergunta anterior, você entende que conseguirá se realizar na Marinha do Brasil?

Tabela 28 – Expectativa de Realização

Opção	Percentual (%)	Quantidade
Frequentemente	39.8	161
Nunca	0.7	3
Raramente	4.7	19
Sempre	29.9	121
Às vezes	24.9	101

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de pesquisa realizada

Pergunta 9: Em suas próprias palavras, como esses valores influenciam a liderança estratégica na Marinha do Brasil (Resposta Opcional)?

Nota: Respostas transcritas exatamente como registradas na pesquisa, sendo preservada a grafia original.

- Como um guia para nós militares
- Exemplo a ser seguido
- Em tudo , pois é um horizonte a ser seguido !
- Isso nos facilita a não errar !"
- Ajuda ao líder a ver o que é preciso para ter uma boa liderança
- Para ser um bom líder, ele deve ter todas as virtudes dentro de si de forma equilibrada
- São essenciais para a formação
- Em minha concepção, mesmo com algumas situações, a rosa nos mostra os princípios que a Marinha confia e segue
- Nos ajuda a adquirir maturidade
- Zelo
- Totalmente, pois as virtudes são como um manual de como agir!

- Valores contidos na rosa das virtudes são o elo fundamental para que o militar forme caráter e se torne um bom líder perante qualquer situação
- São o norte da liderança e do caráter de cada militar
- Pelo aspecto de servir a pátria por amor, respeito e dedicação. Fazer o certo independente de tudo e sempre ser o diferencial que torna a Marinha um exemplo de carreira.
- influência para o processo de criação e desenvolvimento da forma de liderança e seus pilares
- Fortemente
- buscar sempre aprimorar o conhecimento e se tornar cada vez melhor para a MB!
- Influencia diretamente, pois lá estão contidos os valores que um líder deve ter consigo para que sirva de exemplo para o seu grupo.
- A Rosa das Virtudes serve como um norte de um militar para que ele consiga manter 100% do padrão e seguir uma carreira plena na Marinha do Brasil.
- De todas as formas, visto que em todas as atividades em grupo, tanto operativas ou administrativas, usamos a rosa das virtudes como exemplo a ser seguido, verificando se estamos seguindo seus princípios.
- A Rosa das virtudes serve para auxiliar e mostrar quais são valores essenciais para se torna um bom líder
- Influenciam de forma a guiar o líder em quais princípios ele deve ter, para exercer uma boa liderança, servindo como norte de como liderar
- Influenciam demonstrando firmeza e total capacitação para um profissional, que será ou é líder.
- Influenciam positivamente para a formação do caráter militar
- os valores contidos na rosas das virtudes, nos ajuda a guiar o nosso coração e mente para com os aspectos que há na liderança na marinha do brasil.
- São valores que moldam uma personalidade forte e decidida, mas que principalmente deve ser vista pelos liderados como inspiração.
- A guia para a conclusão de nossos afazeres e tarefas rotineiras.
- Os valores da Rosa das Virtudes, como honra, fogo sagrado, lealdade e comprometimento moldam a conduta do líder na Marinha do Brasil, orientando suas decisões, fortalecendo a disciplina e inspirando confiança e respeito na tropa.

- Desperta o melhor de cada um de nós
- Influência de uma forma positiva, fazendo com que um líder exerça o comando de forma eficaz e rápida.
- Honra
- pois um verdadeiro líder tem as rosas das virtudes como exemplo
- Influenciam para o melhor e em qualquer área dos servidores a Marinha do Brasil, fazendo com que haja um bom desempenho e um bom desenvolvimento para tudo.
- Pois a rosa das virtudes é a base de um bom militar. É essencial ter ela na mente, coração e nas atitudes, pois ela torna o líder um militar diferenciado, o qual age em prol de um bom ambiente de trabalho.
- As rosas das virtudes influencia totalmente a liderança militar, considero um passo a passo para ser um líder de excelência
- Ela mostra tudo que um marinheiro precisa para ter uma boa liderança
- a rosa das virtudes é um aprendizado para aqueles que almejam liderar.
- Pessoas dedicada, mas muitas vezes injustas. Pra mim não existe honra sem justiça.
- Funcionam como bases que devem orientar a conduta do militar, promovendo uma liderança efetiva e eficiente nas diversas fainas e atividades marinheiras.
- Um excelente líder é baseado na Rosa da virtude.
- Honra, pois se há honra liderança e um bom líder, além de ser honrado presta a honra
- serve como uma rota
- Um norte a ser seguido.
- Em nada, pois não existe honra em um lugar que não tem justiça.
- Influenciam de maneira correta
- No caráter da pessoa, fazendo um por cento melhor a cada dia
- Tem um significado que influencia
- Pois nela se encontra tudo que você precisa para ser um bom líder
- Contribuem com a construção de um militar de caráter, com disposição e responsabilidade para efetuar uma missão dada, e honrar o nome o qual ele defende!
- Sim

- Uma base do caráter do líder
- Influenciam na maneira em que o líder irá conduzir seu grupo.
- A Rosa das virtudes cita características que todo líder deve ter!
- Os valores contidos na Rosa das virtudes influencia na tomada de decisão e na responsabilidade entregue ao líder.
- "os valores da Rosa das Virtudes moldam líderes que não apenas comandam, mas servem como exemplo vivo dos ideais da Marinha, promovendo excelência, coesão e respeito à hierarquia e à missão naval.
- Mostra como devemos agir
- Influenciam de forma positiva sempre
- Os valores são essenciais para todo líder da Marinha do Brasil.
- Líder deve se colocar no lugar do subordinado tendo espírito de sacrifício, e tratar todos de forma que não quebre o respeito
- Ajudam na formação do militar, na questão da hierarquia e disciplina, instrui e ensina a trabalhar em grupo, liderar e se colocar no lugar dos outros.
- Faz com que o militar se torne um líder
- representa tudo que temos que ter para sermos capazes e definidos para eesstar nessas instituição
- Os valores contidos na Rosa das Virtudes influenciam profundamente a liderança na Marinha do Brasil, pois formam a base ética e moral sobre a qual os militares constroem seu comportamento e decisões. Esses valores não são apenas ideais abstratos, eles orientam a conduta diária dos líderes e ajudam a manter a coesão, a disciplina e a confiança dentro das equipes, especialmente em situações de risco ou pressão.
- Serve como um rumo e valores para ser um bom militar
- Essencial para um bom andamento nas atividades da MB
- Na minha opinião os elementos na rosa das virtudes é essencial para formar um bom militar, se esses elementos for colocadas em práticas na vida de cada um , com certeza nos tornaremos homens e militares melhores.
- Incrivelmente
- Faz nos lembrar dos princípios fundamentais para contribuir com a liderança em um grupo.
- É muito importante

- A Rosa das Virtudes representa o conjunto de atributos que um líder deve possuir, sendo assim, qualquer militar que exerça liderança deve sempre se inspirar na Rosa das Virtudes.
- A rosa da virtudes é um conceito criado especificamente para o aprimoramento do militar, no entanto também pode ser usado para líderes em sua forma de liderar como a Ordem, Coragem, Decisão e entre outros fatores importantes na formação de liderança
- As virtudes Presentes na mesma influência de forma direta trazendo princípios essenciais para boa vivência dentro da organização, influenciando diretamente na liderança.
- Eu acredito que são essenciais para o desenvolvimento do caráter de um líder, um líder sem as Virtudes não pode alcançar o equilíbrio de ser um líder e ao mesmo tempo ser admirado como um homem respeitoso, capaz de influenciar sem ser legalista. Essas Virtudes ajustam a visão de um líder para com seus subordinados e vice-versa, proporcionando um bom convívio social e cooperação entre as partes.
- Basicamente elas dão um norte não só aos líderes, como a todos os indivíduos, pois dessa forma, a harmonia do grupo se torna sólida
- São importantes visto que para ser um bom líder faz necessário as características das rosas das virtudes
- líder precisa ser um exemplo para o grupo, seguindo os valores.
- São aspectos essenciais para todos os militares terem como parâmetro independente do seu cargo e função dentro da marinha.
- Influenciam na organização para tomada de atitudes
- é essencial para sermos bons líderes no militarismo
- São essências para uma boa e justa liderança militar
- É essencial para a conduta militar .
- É essencial para a conduta e serve como parâmetro para os valores pessoais e profissionais.
- É muito importante, principalmente para um bom líder!!
- influenciam no caráter do militar de querer ser algo melhor para si e a pátria, as virtudes abrem os olhos daqueles que procuram um caminho a seguir no militarismo.

- Os valores da rosa das virtudes influenciam a liderança na Marinha do Brasil ao orientar a ética e fortalecer a disciplina e inspirar confiança. promovem uma liderança pelo exemplo, baseada em honra, coragem e responsabilidade que é essencial pro cumprimento da missão e como desenvolve a equipe
- servem como base para a conduta do militar.
- Sendo o norte de nossas decisões
- Positivamente, pois devemos nos guiar por ela
- São, além do norte, o que mantém o militar disposto todo dia
- São um como um norte. Não estão somente relacionados ao militar, mas que são importantes para cada indivíduo.
- Influenciam diretamente
- Elas ajudam a guiar como um bom líder deve agir
- Elas são preceitos mínimos para um cidadão que devem ser maxima
- São um norte a ser seguido
- Servem como norte aos líderes, seja de qualquer escalão, tanto praça quanto oficial devem ter a rosa das virtudes como meio de se comportar e agir perante ao grupo e individualmente.
- parâmetro essencial para todo militar independente do cargo que ocupe
- Influência diretamente na postura dos militares /atitudes
- Servem literalmente de orientação para os militares, e inspira neles formas de mudança, autoavaliação e desenvolvimento pessoal.
- Bastante, acho que precisamos seguir mais ela.
- Influenciam diretamente em uma boa liderança, as virtudes contidas nas Rosas das Virtudes são essenciais não só para a liderança na Marinha, mas para uma melhora pessoal que influe diretamente no coletivo.
- Se todos seguirem o que falar na rosa das virtudes, todos seriam melhores militares
- Ajudam a seguir um caminho com disciplina
- São o caminho para tomar as melhores decisões, visando o bem a mim e ao próximo
- Na influencia e como um líder vai atuar, se vai liderar pensando no que é certo ou no emocional do grupo, gerando afetividade e união do grupo.

- A Rosa das Virtudes auxilia o líder no cumprimento da missão e na gestão do grupo.
- Influenciam a se tornar um militar melhor
- "Os valores contidos na Rosa das Virtudes são fundamentais para moldar o caráter e a postura do líder na Marinha do Brasil. Eles orientam não apenas as ações individuais, mas também a forma como um militar conduz e inspira sua equipe.
- Por exemplo, virtudes como honra, coragem e lealdade garantem que o líder aja com ética, mesmo sob pressão, sendo fiel aos princípios da instituição e ao compromisso com o país. Já valores como disciplina, ordem e zelo promovem a eficiência, o respeito à hierarquia e a responsabilidade nas decisões. A iniciativa e a cooperação, por outro lado, mostram que o bom líder é proativo e sabe trabalhar em equipe, buscando sempre o bem coletivo.
- Influencia na carreira e na vida do militar como um todo
- Nos ensinam a viver o militarismo e a vida cotidiana da maneira mais adequada possível
- Através da lealdade eu encontro motivação para realizar trabalho com líderes fortes no meu serviço, principalmente os que eu tenho mais contato direto.
- Influenciam na disciplina consciente e valor do militar em compreender e cumprir sua missão com ânimo de servir, tendo o seu norte verdadeiro como referência, a honra.
- Creio que na Rosa das Virtudes nossas escolhas na nossa rotina militar, para que possamos ser bons exemplos no nosso convívio.
- Influenciam porque elas são um norte de como um líder deve agir
- influenciam no exemplo, o líder deve ser o exemplo de seu grupo, colocando tudo da rosas das virtudes em prática.
- Os Valores contidos na Rosas das Virtudes são essenciais para o caráter marinha e para que um indivíduo seja um grande líder ele precisa possuir a arte de influenciar e ser a inspiração de seus subordinados, ser o exemplo a ser seguido, e conseguir tomar decisões corretas em momentos de pressão, decisões certas em pro do coletivo e do propósito da missão !!
- Influenciam na forma com a qual se lidera. Demonstrando sempre preparo e instrução para uma equipe.

- Com os 16 pontos da Rosa das Virtudes, é possível concluir que se utilizar cada ponto como parte de si, será possível ser um líder completo e capaz de por ordem, influenciar a disciplina e cooperação, aspirando a honra por onde quer que esteja.
- Todos possuem criações , vidas e formas de agir diferentes porem ao colocar os valores rosa como guia todos, mesmo com diferenças ,conseguem cooperar e agir juntos para cumprir uma missão de objetivo comum . Ela norteia para que todos caminhem no mesmo caminho e juntos .
- Influenciam ao entender o conceito de cada uma delas e praticá-las como verdades
- Seguindo a rosa das virtudes, o lider se destaca obtendo características essenciais que outros não têm
- No respeito
- Através do entendimento da Rosa das virtudes, o líder consegue conduzir um grupo de forma ordenada.
- Os valores presentes nas rosas das virtudes são o norte, a bússola que nos guia, onde devemos nos guiar frequentemente por eles.
- Pois buscam o melhor em um líder. Uma pessoa de princípios na frente de algo, mas de fato que tenha e não algo superficial.
- São sua base
- Em diversas coisas, como por exemplo a disciplina, desde que entrei na marinha me vejo baseado nesse item que faz parte e carrega comigo no dia a dia
- Influenciam diretamente, pois todos os valores nela descritos são importantes para o bom cumprimento da carreira militar. São características de um bom homem do mar e que, se praticadas com a maior frequência possível, melhoraram consideravelmente o sucesso, não só da carreira profissional do indivíduo, mas também da responsabilidade com a sua família.
- Moldar melhores líderes
- Acredito que a Rosa das Virtudes possui princípios muito importantes para a liderança militar e que ajudam a guiar o militar na sua carreira.
- É notório que os valores estão contidos em todos aqueles que querem ser um excepcional militar. Todos os valores contidos na rosa das virtudes mostram as

característica que fazem o militar ser um bom líder e profissional, logo elas influenciam inspirando e instruindo as pessoas

- Direcionam o militar ao caminho o qual a força clama
- Influenciam na capacidade de melhorar e buscar tirar o melhor do liderado
- Construção de um ideal e forte caráter
- Sim
- Influência bastante, pois ter liderança não é apenas tomar suas próprias decisões, e sim em grupo, concordando ou não com a opinião dos outros.
- Influenciam como pilares a serem seguidos pela forma ideal vista pela instituição.
- direcionamento
- Estabelecem uma base de valores que devem ser sempre levados em consideração e praticados na carreira militar
- Elas influenciam nas tomadas de decisão de um líder.
- Influenciam na postura, decisão e firmeza
- Sim
- Creio que todas são essenciais. Nos força a procurarmos o melhor de nós mesmos, nos autos avaliando e buscando melhorar, botando em prática e refletindo sobre.
- Por meio d cooperação nos projetos e na hora que o indivíduo está com dificuldade.
- São essenciais para o bom desenvolvimento de liderança
- Na estrutura da Marinha
- Influência nas tomadas de e no trabalho em equipe!
- Honra
- Eles ajudam um líder a aprender ser líder e tomar as decisões da forma mais correta possível.
- Elas norteiam o caminho mais próximo para se tornar um líder ideal.
- Na disciplina e na postura do militar, para criar um perfil e caráter
- Os valores contidos na Rosa das Virtudes são essenciais para um líder capaz. Cada virtude traduz características-chave para o exercício da liderança consciente e construtiva.
- Sim, pois incentivam e ensinam os militares a terem as principais atribuições

- Mostra como um líder deve ser
- A preservação de bons valores
- As virtudes da rosa das virtudes são frequentemente implementadas em nosso convívio oque enraiza em nossos costumes
- São de extrema importância
- Influenciando positivamente, pois, cada virtude é fundamental para exercer a liderança, faltou apenas a justiça.
- Por se tratar de um símbolo a ser seguido, acredito q qualquer líder na marinha terá como base durante seu desenvolvimento a rosa da virtude.
- Influenciam em tudo, a rosa em si é um bom líder e completo.
- A se tornar um líder melhor
- Totalmente no cotidiano do militar
- Um líder na Marinha é constantemente desafiado a tomar decisões difíceis, muitas vezes em situações de pressão. Nesses momentos, as virtudes servem como bússola moral, guiando suas ações para que sejam justas, firmes e voltadas para o bem coletivo.

ANEXO A – JURAMENTO À BANDEIRA E ROSA DAS VIRTUDES

(Reprodução do Anexo B do EMA-137 - Doutrina de Liderança da Marinha)

1 – JURAMENTO À BANDEIRA

O compromisso de que trata o Art. 176 do Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas, aprovado pela Portaria Normativa nº 660/MD/2009, será realizado perante a Bandeira Nacional desfraldada, com o braço direito estendido horizontalmente à frente do corpo, mão aberta, dedos unidos, palma para baixo, repetindo, em voz alta e pausada, as seguintes palavras:

“INCORPORANDO-ME À MARINHA DO BRASIL –
– PROMETO CUMPRIR RIGOROSAMENTE –
– AS ORDENS DAS AUTORIDADES A QUE ESTIVER SUBORDINADO –
– RESPEITAR OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS –
– TRATAR COM AFEIÇÃO OS IRMÃOS DE ARMAS –
– E COM BONDADE OS SUBORDINADOS –
– E DEDICAR-ME INTEIRAMENTE AO SERVIÇO DA PÁTRIA –
– CUJA HONRA, INTEGRIDADE E INSTITUIÇÕES –
– DEFENDEREI COM O SACRIFÍCIO DA PRÓPRIA VIDA.”

2 – ROSA DAS VIRTUDES

2.1 – VALORES DA MARINHA

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligados a uma instituição pública. Na MB, esses valores são traduzidos por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes”, que devem ser fomentados pelas práticas de gestão de pessoal.

FIGURA 4 – Rosa das Virtudes



Fonte – EMA-300 – Rev1

2.1.1 – Honra

A Honra é o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que o impele a prestigiar sua própria personalidade, como um sentimento de seu patrimônio moral, um misto de brio e valor. Ela exige a posse do perfeito sentimento do que é justo e respeitável, para a elevação da dignidade e da bravura desse indivíduo, e, assim, afrontar perigos de toda a ordem, na sustentação dos ditames da Verdade e do Direito. É a virtude por excelência, porque em si contém todas as demais. A Honra está acima da vida e de tudo que existe no mundo. Os haveres e demais bens que o indivíduo possui são transitórios, enquanto que a Honra a tudo sobrevive; transmite-se aos filhos, aos netos, ao lar, à profissão escolhida e à terra em que se nasce. 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, tudo inspirado pelo patriotismo. Um navio nunca se entrega ao inimigo e sua bandeira jamais se arria em presença dele. A Honra do Marinheiro o impede!

2.1.2 – Lealdade

A Lealdade é o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia. O subordinado leal cumpre as ordens que recebe sempre com o mesmo ardor, quer esteja perto ou longe de quem as deu, ainda que, por vezes, intimamente não as compreenda. A Lealdade é mais do que a Obediência, porque esta se refere à vontade expressa pelo superior e aquela, ao firme propósito de honestamente interpretá-la e fielmente cumpri-la. 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 Lealdade exige que se manifeste ao superior, disciplinadamente e no interesse do serviço, toda eventual incompreensão em relação à determinação ou orientação recebida. 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.

2.1.3 – Iniciativa

A Iniciativa é o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço. Um militar cumpre de forma conscienciosa as obrigações, as rotinas de seu cargo, faz o treinamento regular de seus homens, etc. Um outro faz tudo isto e vê onde um aperfeiçoamento pode ser introduzido. Não só o concebe, como se interessa por sua adoção. Se é coisa que só dele dependa e a sua ideia não vai ferir a conveniência da uniformidade dos diversos serviços, nem a harmonia da cooperação, ele a adota, estuda e a desenvolve. A Iniciativa, em um plano mais elevado, é a faculdade de deliberar acertadamente em circunstâncias imprevistas ou na ausência dos superiores, agindo sob responsabilidade própria, mas dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.

2.1.4 – Cooperação

Cooperar é auxiliar eficiente e desinteressadamente; é esforçar-se em benefício de uma causa comum. O militar deve sempre agir no interesse maior do conjunto dos serviços. É a Cooperação que faz a eficiência da Marinha. Em todas as atividades, o trabalho deve obedecer a esse espírito de comunhão de esforços, a fim de que a potencialidade do conjunto, como um todo, seja a mais elevada possível. Assim, superiores e subordinados não devem limitar-se apenas ao cumprimento das tarefas que lhes tiverem sido cometidas, mas, sim, procurar ajudar-se mutuamente na execução das mesmas, buscando compreender as necessidades e prioridades da instituição como um todo.

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.

2.1.5 – Espírito de Sacrifício

O Espírito de Sacrifício é a disposição sincera de realmente oferecer, espontaneamente, interesses, comodidades, vida, 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. “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.

2.1.6 – Zelo

O Zelo é atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e de saber. É, por isso mesmo, virtude que deve ser comum a todos os que servem à Marinha. 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. No Zelo, está implícita a aceitação de que se serve à Nação e não a pessoas. Ninguém tem o direito de deixar de zelar por suas obrigações, por motivos circunstanciais, alheios ou não à sua vontade. O Zelo está intimamente ligado à probidade, vista como a capacidade de bem administrar os bens, fundos e recursos que nos foram confiados. Faz-se presente, assim, no exato cumprimento de orçamentos e planos financeiros e no atento cuidado com o patrimônio da Marinha.

2.1.7 – 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 os homens 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. A coragem tem de andar 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. Comanda seus subordinados, certo de conquistar o êxito.

2.1.8 – Ordem

A Ordem é diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque o conserva. Como exemplo de disciplina e método, a ordem 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 precioso, e que, uma vez perdido, não há como reaver. A arte de organizar, pôr em ordem, é essencial em um condutor de homens. 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.

2.1.9 – Fidelidade

Ser fiel 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. A fidelidade ao serviço impede que o militar cuide de afazeres e atividades estranhos à Marinha, enquanto estiver ao seu serviço, e negligencie as suas obrigações. 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, 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.

2.1.10 – “Fogo Sagrado”

O “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 cumpre 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 estóica resignação. O “Fogo Sagrado” transmite-se, mas para tanto é preciso possuí-lo em grande intensidade e demonstrá-lo mais por atitudes e ações do que por ordens e palavras. O “Fogo Sagrado” é a alma da Marinha!

2.1.11 – Tenacidade

Aplicação é uma forma de dedicação, de amor ao serviço. 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; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão. Na arte de conduzir os homens, o campo é mais profundo: faz-se necessária a tenacidade, o poder da vontade. 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 carácter operativo ou administrativo. O espírito de tenacidade transmite-se, pois, exatamente, pela continuidade da ação.

2.1.12 – 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. O irresoluto, o perplexo, jamais poderá conduzir homens ou comandar navios. Uma orientação insegura é tão nociva quanto a ausência de orientação. Uma decisão vigorosa é a característica dos vencedores. 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. O verdadeiro chefe medita bem antes de chegar a uma decisão. Se sabe dizer sim ou não, com serena energia e acerto, e mantém-se firme em sua posição, ganha confiança de seus subordinados. A menos que novas circunstâncias se apresentem, a modificação de uma decisão tomada dá a impressão de que houve precipitação ou leviandade em formulá-la. O hábito constante de examinar todas as possíveis situações e analisar todos os dados disponíveis é muito recomendável. Assim procedendo, há sempre certeza de decisões oportunas e adequadas.

2.1.13 – Abnegação

A Abnegação é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia. É a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses. O caráter marinheiro é carregado de Abnegação: tem a consciência do “servir”; inclui a base de todas as virtudes, a humanidade; e possui a simplicidade em todas as suas ações e palavras. 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.

2.1.14 – Espírito Militar

Espírito Militar é a qualidade que impele o militar de 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 da Marinha. O militar demonstra estar possuído de Espírito Militar em suas maneiras de agir e de se expressar; no apuro de seus uniformes; na saudação a seus superiores; na descrição com que se manifesta; na seriedade que imprime ao seu serviço, como expressão da dignidade da sua função e da eficiência dos seus encargos. O militar dotado de Espírito Militar cria em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança, qualidades essenciais a quem comanda e tem sob sua direta responsabilidade a guarda e a defesa de preciosos valores morais e materiais da Nação.

2.1.15 – 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 tem um único inimigo verdadeiro, que é o egoísmo, tão mais obstinado quanto mais inconsciente de si mesmo. O amor próprio ilimitado separa o homem de seus mais nobres pensamentos, tornando-o um ser isolado, que nada aceita fora do seu eu. Despido de todo o sentimento de solidariedade, não pode conceber a Disciplina a não ser como forma de escravidão. 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. Assim entendida, não haverá o risco de ela coibir ou enfraquecer as iniciativas, pois não será imposta, mais sim adquirida. 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. Na Marinha, a Disciplina é inseparável da hierarquia e traduz-se no perfeito cumprimento do dever por cada um de seus componentes.

2.1.16 – Patriotismo

O Patriotismo é o sentimento irresistível que prende os indivíduos à terra em que nasceram. É a trama de afetos que, através das gerações, vai sendo tecido em suas almas ao redor do solo querido. Externamente, é a emoção que os indivíduos sentem ao ouvir os acordes do Hino Nacional e ao ver desfraldada a Bandeira de sua Pátria. Em essência, é a crença na defesa dos ideais de Nacionalidade. Expressão de carinho que os liga à terra que serviu de berço, o Patriotismo é a força de coesão poderosa que os torna solidários em um interesse comum, ensinando-os a bem querer, servir, honrar e defender a Pátria.