



Militares das nações participantes prestam continência durante a execução do hino nacional da Mongólia na cerimônia de abertura do exercício *Khaan Quest* 2014 (KQ14), na Área de Treinamento Five Hills, na Mongólia, 20 de junho de 2014. O KQ14 é um exercício multinacional programado regularmente, copatrocinado pelo Comando do Exército dos EUA no Pacífico e realizado anualmente pelas Forças Armadas da Mongólia. Trata-se de uma série contínua de exercícios destinados a promover a paz e a segurança regionais. (Foto: 3º Sgt Edward Eagerton, Guarda Nacional do Exército dos EUA)

O Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar

Uma preocupação emergente para futuros líderes



Maj Md Sajibul Islam, Exército de Bangladesh

Dever, Honra, País. Essas três palavras sagradas ditam com profundo respeito o que você deve ser, o que você pode ser e o que você será.

—Gen Ex Douglas MacArthur

O Gen Ex Douglas MacArthur disse a frase acima quando estava prestes a se “afastar” do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) após 60 anos de serviço militar. Qualquer um é capaz de sentir o espírito do serviço militar nessas “três palavras sagradas”. O serviço militar é uma das profissões mais antigas da civilização, e seu papel se transformou ao longo do tempo.¹ O serviço militar surgiu como a causa nobre da luta pela nação após a Guerra dos Trinta Anos² e acabou se tornando mais do que um trabalho, pois ele é fundamentado na motivação intrínseca de sacrificar o bem mais precioso dos seres humanos: a vida.³ Consequentemente, os líderes podem levar milhões de pessoas à guerra e alterar sua história. O mundo testemunhou a manifestação de autossacrifício dos soldados, guiados por aqueles valores admirados que emanam do amor à cultura. No entanto, ao entrar na era da quarta revolução industrial, a humanidade tem passado por uma rápida transformação de pensamento e de espírito. Pode-se dizer que a globalização cultural é o catalisador dessa transformação e faz com que a liderança seja cada vez mais desafiadora.

A globalização cultural refere-se à transmissão de significados, ideias e valores ao redor do mundo para ampliar e intensificar as relações sociais.⁴ Não se trata de um fenômeno novo; na verdade, trata-se de uma continuação natural da civilização da era tribal à era tecnológica. Inovações tecnológicas e empresas multinacionais estão transformando o mundo em uma aldeia global homogênea. Apesar de muitos atributos positivos, a globalização cultural influencia a orientação cultural do soldado, anulando, assim, a influência da cultura organizacional militar.

Os soldados são uma facção de uma sociedade construída sobre sua própria cultura. As características únicas de uma

sociedade definem todas as culturas.⁵ As dimensões culturais de Geert Hofstede (veja a Tabela 1) explicam a variação entre as diferentes culturas.⁶ No entanto, a globalização cultural está gradualmente diluindo essas diferenças e um mundo homogêneo está emergindo. Mudanças nas dimensões culturais, em qualquer sociedade em particular, podem trazer mudanças nas necessidades humanas e estão diretamente ligadas à motivação. Sendo assim, a globalização cultural cria um efeito cascata que pode anular os atuais conceitos motivacionais do serviço militar.

Tabela 1. Significado geral das dimensões culturais de Hofstede

Dimensões	Significado
Índice de distância do poder	Refere-se ao estado de distribuição de poder em uma organização ou nação em face do problema fundamental da desigualdade humana
Individualismo vs coletivismo	O grau em que as pessoas em uma sociedade são integradas em grupos; indica um sentido de privacidade e espaço pessoal e dependência em relação ao grupo em uma sociedade
Masculinidade vs feminilidade	Relacionado à distribuição de valor entre os gêneros e uma divisão dos papéis emocionais entre mulheres e homens
Tendência a evitar a incerteza	A tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade e o grau de aceitação de seus membros em relação a situações não estruturadas
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Influenciada pelo crescimento econômico, tradições, tendência de gasto social, etc.; refere-se à escolha do foco para os esforços das pessoas: o futuro, o presente e o passado
Indulgência vs comedimento	Relacionada à “gratificação versus o controle dos desejos humanos básicos” para aproveitar a vida

(Tabela: Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

Uma análise da globalização cultural: definição e gênese

Como um efeito da globalização, a globalização cultural é o processo de interação e integração entre pessoas, empresas e nações.⁷ Tudo começou com a curiosidade humana instintiva, há mais de cinco mil anos, quando as pessoas nas cidades começaram a fazer comércio entre e dentro das cidades.⁸ Devido aos limites de comunicação, a globalização foi lenta e limitada ao comércio e à religião. No entanto, a taxa de globalização cultural se intensifica com diferentes fatores. A Renascença e a Revolução Industrial na Europa, por exemplo, trouxeram dois fatores que aceleraram a globalização cultural: o transporte mais rápido e a colonização, o que facilitou a transmissão das ideias intelectuais.

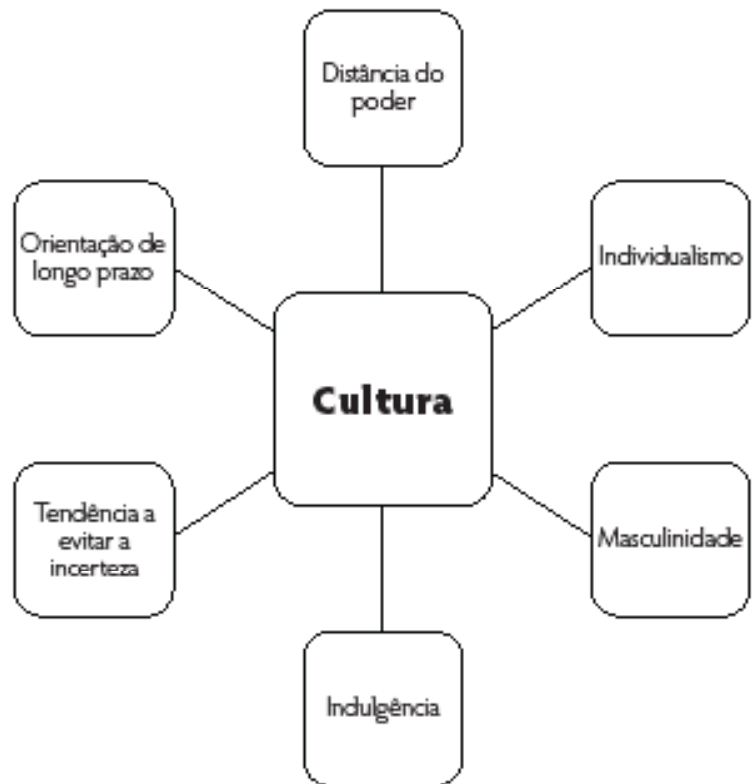
Causas da globalização cultural

Atualmente, diversos fatores alimentam a globalização cultural. Dentre as várias causas, conforme mostrado na Figura 1, o rápido desenvolvimento da tecnologia de comunicação e da mídia se destaca como um grande catalisador para a globalização cultural. Embora o desenvolvimento do transporte e a migração possam aproximar fisicamente as pessoas de diferentes culturas, o advento da internet e sua fácil acessibilidade são mais eficazes para a transmissão de ideias. A globalização cultural acontece quando diferentes ideias, crenças e valores se espalham globalmente.⁹ O conhecimento de diferentes culturas pode mudar os valores culturais fundamentais de uma pessoa. A experiência adquirida por meio de viagens, a migração em massa, as diversas culturas presentes na sociedade e o uso comum de marcas de tecnologia populares podem desafiar a identidade cultural tradicional das comunidades e promover o surgimento de um mundo homogêneo.¹⁰



(Figura: adaptada de Abderrahman Hassi and Giovanna Storti, "Globalization and Culture: The Three H Scenarios", in *Globalization—Approaches to Diversity* [Rijeka, Croatia: IntechOpen, 2012])

Figura 1. Causas da globalização cultural



(Figura: Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

Figura 2. Dimensões culturais de Geert Hofstede

Entender a cultura nacional: as dimensões culturais de Hofstede

O ambiente de um Estado-nação, sua estrutura social e a experiência da geração anterior moldam as características humanas.¹¹ Em suma, a cultura molda as características humanas. Nesse sentido, a dimensão cultural de Hofstede surge como uma ótima ferramenta para analisar a cultura nacional. Em 1991, Hofstede identificou seis dimensões para analisar as diferenças entre várias culturas nacionais, conforme ilustrado na Figura 2.¹²

Heterogeneidade do comportamento humano em diferentes culturas

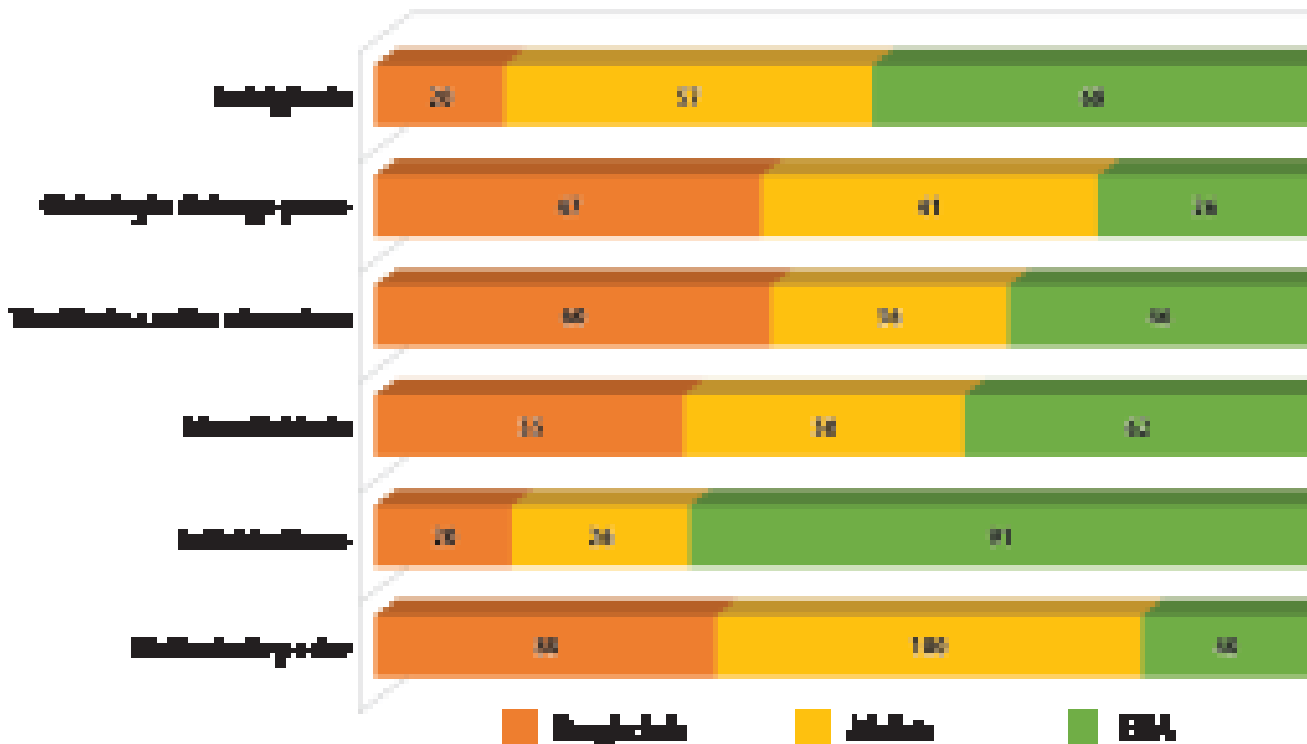
A ideia de Hofstede foi inovadora ao dissecar diferentes culturas e seu impacto no comportamento humano. A Figura 3 é baseada na análise cultural de Hofstede e mostra uma comparação entre três culturas nacionais diferentes: EUA, Bangladesh e Malásia.

Conforme mostrado na Figura 3, a Malásia e o Bangladesh apresentam uma alta pontuação no “índice de distância do poder” (IDP) e uma baixa pontuação em

“individualismo”. Basicamente, isso significa que essas sociedades aceitam a desigualdade de poder, embora possuam uma mentalidade coletiva e coesa. Apesar de, historicamente, a Malásia ter sido um sistema feudal e Bangladesh uma república idílica, os britânicos governaram ambos. Essas sociedades, no entanto, são tradicionalmente coletivas, e tanto a lealdade pessoal quanto a lealdade nacional sempre foram parte fundamental de suas identidades sociais. Por outro lado, os EUA apresentam baixa pontuação em IDP e pontuação muito alta em “individualismo”; seu Juramento de Fidelidade (*Pledge of Allegiance*) é baseado na premissa de “liberdade e justiça para todos”.¹³ Dito isso, a globalização cultural está mudando os Estados que constam na Figura 3.

O efeito propagador da globalização cultural: o caminho em direção a um só mundo

Diferentes estudos indicam uma tendência de mudança em vários índices das dimensões culturais de Hofstede. A professora Ming-Yi Wu, pesquisadora



(Figura: adaptada de Hofstede Insights Country Analysis USA [Helsinki: Hofstede Insight 2019], acesso em 28 jan. 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>; As pontuações do modelo 6D são estimadas)

Figura 3. Comparação das dimensões de Hofstede aplicável a Bangladesh, Malásia e EUA

da Western Illinois University, encontrou mudanças significativas em várias dimensões culturais estadunidenses.¹⁴ Seu trabalho provou que a distância do poder e a masculinidade estão diminuindo nos EUA, enquanto a tendência a evitar a incerteza e o individualismo estão aumentando. Por outro lado, a geração do milênio e a geração Z têm rejeitado um ambiente de alto IDP na maioria dos países asiáticos.¹⁵ A Primavera Árabe, os protestos em Hong Kong e os movimentos *Me Too* (“Eu Também,” em tradução livre) são alguns exemplos notáveis dessa onda de mudança.¹⁶ Essas mudanças das dimensões culturais e tendências sociais levantam uma questão: as necessidades humanas estão evoluindo com essa mudança cultural?

Necessidade humana: uma ponte entre cultura e motivação

É essencial realizar um breve exame das necessidades humanas para tirar conclusões sobre a inter-relação entre cultura e serviço militar. A motivação e as necessidades humanas estão interligadas. De acordo com o dicionário *Merriam-Webster*, a palavra “motivação” vem de “motivo”, que significa as necessidades, os desejos, as vontades ou os impulsos dentro de um indivíduo.¹⁷ Motivação é o processo de estimular as pessoas a agirem para atingir certos objetivos. Portanto, é de extrema importância examinar a “teoria da necessidade”. Nesse contexto, foi Abraham H. Maslow quem a definiu com maior nível de precisão.

A Teoria das Necessidades de Maslow

Em seu artigo inovador, “A Theory of Human Motivation” (conhecido no Brasil como “Uma Teoria da Motivação Humana”), Maslow categorizou cinco

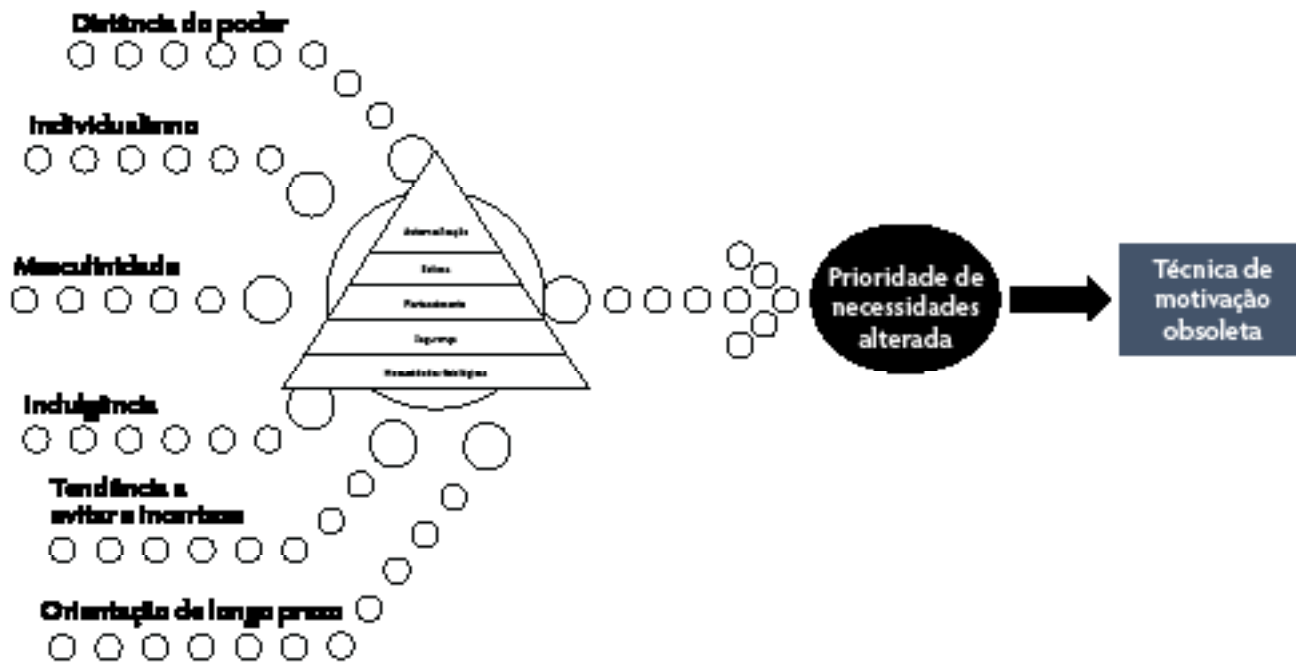


(Figura: Abraham H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): p. 370-96)

Figura 4. A Teoria das Necessidades de Maslow

tipos diferentes de necessidades motivacionais humanas: fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de autorrealização (veja a Figura 4).¹⁸ Classificando-as amplamente em necessidades básicas, necessidades psicológicas e necessidades de autorrealização, Maslow inicialmente argumentou que, sem satisfazer as necessidades básicas, as necessidades superiores geralmente não surgem.¹⁹ Um homem faminto não buscará a autorrealização. No entanto, a motivação e o espírito humanos são únicos, e um forte senso de propósito e paixão pode anular as características hierárquicas da teoria de Maslow.

A história mostra que um propósito mais significativo de pertencimento, estima ou autorrealização pode levar as pessoas para além das necessidades fisiológicas. Desde tempos imemoriais, ideias, princípios e paixões levam as pessoas a cruzar a barreira das necessidades de segurança. Embora a teoria de Maslow inicialmente afirmasse que cada necessidade deveria ser satisfeita sequencialmente, ele mais tarde percebeu que 100% de satisfação das necessidades básicas não é um pré-requisito para o surgimento de necessidades superiores.²⁰ Assim, podemos deduzir que os humanos podem se esforçar para cumprir



(Figura: autor; criada com base nas discussões anteriores)

Figura 5. Influência das dimensões culturais na motivação humana

diferentes níveis de necessidade simultaneamente. As ideias transmitidas por meio da globalização cultural podem influenciar essas necessidades humanas, o que coloca sua universalidade em dúvida.

Universalidade das necessidades humanas

Embora a hierarquia de necessidades de Maslow tenha tentado estabelecer sua universalidade, o próprio Maslow lutou com essa ideia. Segundo ele, culturas diferentes estabelecem definições diferentes para a mesma necessidade.²¹ Por exemplo, a maioria dos estadunidenses não sente fome de verdade como uma necessidade básica; eles sentem apetite. Os cidadãos dos países menos desenvolvidos experimentam o oposto. Além disso, as características das diferentes gerações podem variar a forma como as pessoas priorizam as necessidades e, posteriormente, fazer com que o fator que desencadeia sua motivação também seja diferente. Assim, o tempo e a cultura comprovam a influência das características nas necessidades humanas.

Analisar a inter-relação específica entre as dimensões culturais e as necessidades humanas é exaustivo e está além do escopo deste artigo. No entanto, a Figura 5 mostra as deduções dos argumentos

mencionados acima de que diferentes dimensões culturais influenciam significativamente a prioridade de um indivíduo em relação às necessidades humanas. Consequentemente, as técnicas motivacionais existentes podem estar obsoletas devido a essa mudança nas necessidades das diferentes gerações. Portanto, em qualquer tempo e espaço específicos, a interdependência entre as dimensões culturais de Hofstede e a hierarquia de necessidades de Maslow deve ser entendida pelos líderes militares.

Impacto da globalização cultural no serviço militar: o envolvimento de um soldado com as culturas nacional e militar

O impacto da cultura nacional supera, em geral, a influência da cultura militar em um soldado. As Forças Armadas são uma organização com artefatos culturais distintos.²² De acordo com J. L. Soeters, as organizações militares são diferentes porque representam culturas ocupacionais específicas que estão relativamente isoladas da sociedade.²³ D. M. Snider opinou que o surgimento de uma cultura militar está diretamente ligado a sua tarefa e seu propósito. Consequentemente, a natureza diferente de uma

Força Armada a separa de sua sociedade.²⁴ Apesar das diferenças significativas entre a cultura militar e a cultura nacional, esta última molda a orientação cultural de um soldado. Os argumentos de Soeters e de Snider podem ser válidos até certo ponto. O conflito com essas ideias surgirá à medida que dissecarmos diferentes camadas da cultura organizacional militar e identificarmos possíveis conflitos com as suposições culturais de um indivíduo antes de ele ingressar nas Forças Armadas.

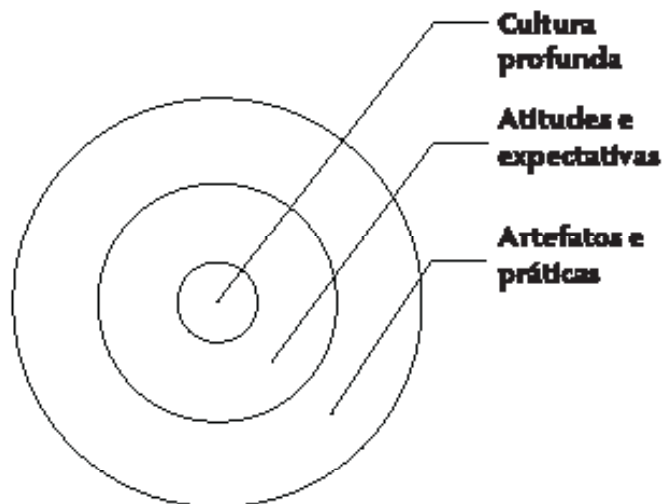
Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner desenvolveram uma estrutura conceitual para a cultura organizacional com três camadas diferentes.²⁵ A análise detalhada foi delineada na Figura 6, que foi criada para ilustrar a relação entre a orientação cultural de um soldado e a cultura organizacional militar.²⁶

Em uma força militar totalmente voluntária, os indivíduos são principalmente motivados a dar suas vidas por sua nação.²⁷ No entanto, os pressupostos básicos de um soldado sobre sua própria cultura são formados antes de ele entrar para o Exército.²⁸ Conforme mostrado na Figura 7, as crenças centrais de uma sociedade também afetam o entendimento sobre as necessidades humanas. Nenhum artefato organizacional pode mudar isso permanentemente. Quando essas crenças são ainda mais influenciadas pela globalização cultural, o atrito entre os valores centrais individuais e os valores militares é inevitável.

O impacto da globalização cultural permanece superior em seus efeitos porque é dinâmico e contínuo em uma sociedade e no ambiente de informação. Por outro lado, a cultura militar hierárquica é conservadora e tradicional. A postura do soldado, conseqüentemente, é paradoxalmente conflitante entre esses dois ambientes culturais distintos.

Fator motivacional crítico da vida militar

A globalização cultural pode afetar o espírito de luta dos soldados. Matar um ser humano não é fácil; é mais do que puxar um gatilho. Tanto uma causa substancial quanto um ethos cultural único podem infundir esse espírito de luta. A história é um lembrete de como a humanidade lutou entre diferentes culturas. As diferenças de identidade, raça e cultura criaram um complexo de superioridade



(Figura: adaptada de Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [London: McGraw-Hill, 1993], p. 21)

Figura 6. Estrutura conceitual para a cultura organizacional

ou inferioridade que alimentou o espírito de luta de diferentes sociedades. Desse modo, as Forças Armadas de uma sociedade individualista e de uma sociedade coletiva são significativamente diferentes em sua motivação central. Por exemplo, as forças aliadas sofreram mais baixas no Pacífico do que em outros teatros de guerra.²⁹ Os ataques *kamikaze* japoneses durante a Segunda Guerra Mundial ou os ataques chineses de “onda humana” durante o conflito coreano refletem diretamente os aspectos da cultura oriental. Em ambos os casos, as motivações dos soldados japoneses e dos soldados chineses os levaram a ataques suicidas contra as tropas estadunidenses.³⁰ Esses impulsos motivacionais resultaram da coincidência entre a

O Maj Md Sajibul Islam, do Exército de Bangladesh, é aluno do Command and General Staff College, em Fort Leavenworth, Kansas. Graduado pelo Defense Services Command and Staff College de Bangladesh e mestre pela Bangladesh University of Professionals, o Maj Md Sajibul Islam serviu em funções de instrutor, estado-maior e comando em vários escalões no Exército de Bangladesh e comandou uma companhia da Força-Tarefa das Nações Unidas na Costa do Marfim, na África. Também serviu em funções diplomáticas nos EUA, Reino Unido e Turquia.

camada organizacional profunda e o valor cultural do soldado, conforme mostrado na Figura 7.

Em seu livro de 1996, *Clash of Civilizations* (intitulado *O Choque de Civilizações no Brasil*), Samuel P. Huntington ilustra como as guerras atuais e futuras serão baseadas em um conflito entre diferentes ideias. Por mais que ele esteja certo, a sociedade civil global emergiu no final dos anos 1980 como uma força contrária ao conflito em todo o mundo.³¹ A crescente interconexão das populações globais com as ideias, culturas e perspectivas umas das outras está causando o surgimento de uma sociedade civil global como antídoto para a guerra.³² Essa aparente positividade utópica da globalização cultural também é uma causa de decadência no espírito de luta das gerações mais jovens.

Padrões de recrutamento

O recrutamento é uma das questões mais discutidas das diferentes Forças Armadas afetadas pela globalização cultural. As Forças Armadas estadunidenses, assim como muitas outras, enfrentam dificuldades para recrutar candidatos com o espírito e qualidades psicológicas esperados. Algumas causas identificadas por trás desse problema incluem, por exemplo, a falta de aptidão mental, condicionamento físico insuficiente, a existência de antecedentes criminais e o abuso de drogas.³³ Conforme mostrado no gráfico da Figura 8, apenas 15% dos candidatos ideais da geração Z ao serviço militar estão dispostos a servir.³⁴ Esse é o estado do Exército mais influente e vigoroso do mundo, da cultura mais influente com impacto na globalização. Países culturalmente menos influentes estão enfrentando retrocessos tremendos em seus padrões para o serviço militar. Essa situação pode justificar as descobertas de que a geração Z valoriza muito mais o individualismo e a diversidade do que o serviço coletivo.³⁵ Um aumento nos benefícios materiais contribuiu para minimizar o problema de recrutamento nos EUA, mas criou outro novo problema: o materialismo.

Visão materialista sobre o serviço militar

A atitude materialista dos soldados pode transformar uma organização militar em uma empresa mercenária. A principal diferença entre os mercenários e uma força totalmente voluntária é a atitude dos militares em relação ao materialismo.

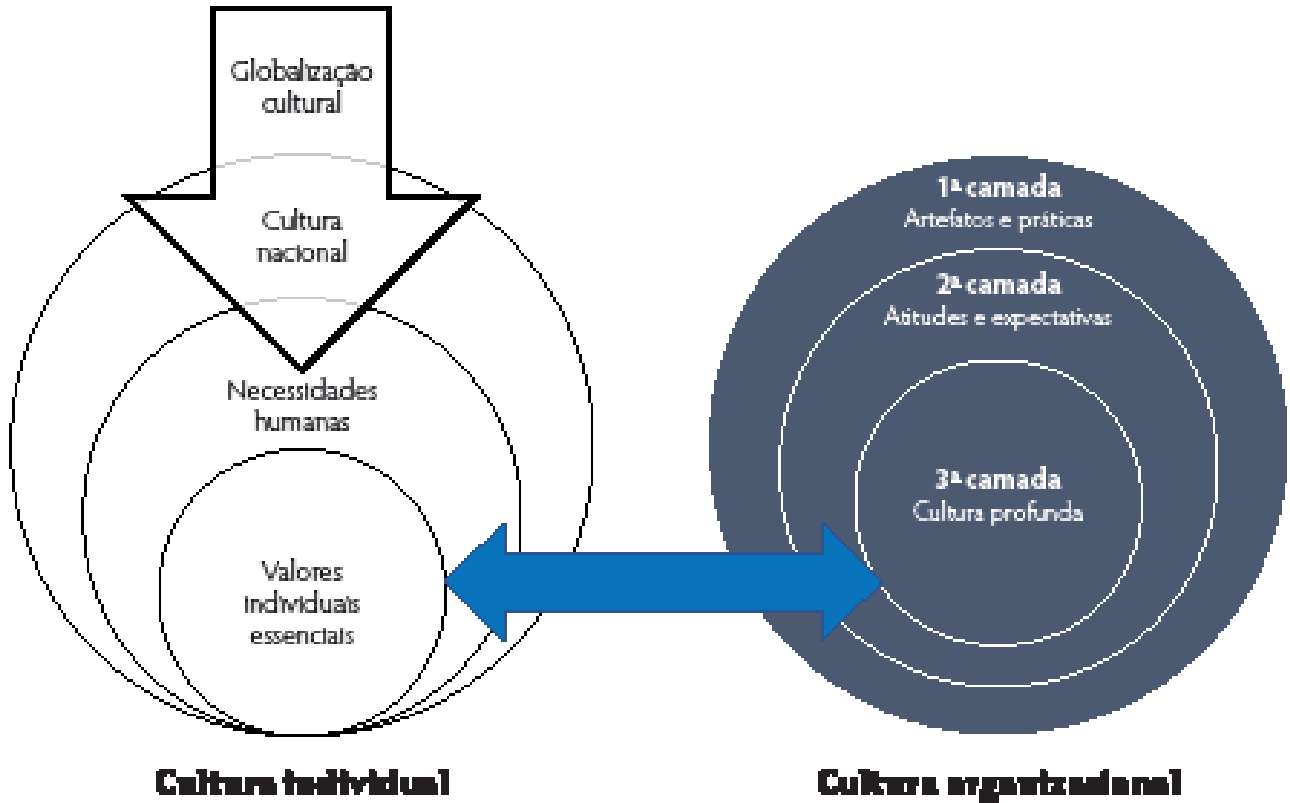
O Gen Bda Dennis Laich identificou que o principal motivo para ingressar nas Forças Armadas dos EUA no contexto estadunidense era a segurança financeira individual e não o patriotismo.³⁶ Ele disse que, na força totalmente voluntária dos EUA, 1% das pessoas das classes média e baixa estão servindo nas Forças Armadas, enquanto 99% minimizam o sentimento de culpa colocando um adesivo em seus carros que diz “Eu apoio nossas tropas”. Além disso, ingressar nas Forças Armadas para obter ganhos materiais causa um desalinhamento de valor moral e aumenta a frequência dos casos de má conduta que têm afetado o Exército dos EUA.³⁷ Quando os soldados perseguem objetivos materialistas, palavras bonitas como patriotismo, glória ou espírito de corpo são relegadas aos livros e museus de história.

Dilema ético

A globalização cultural aumentou os dilemas éticos entre os militares.³⁸ As Forças Armadas usam um triângulo ético teórico para facilitar a tomada de decisões, no qual éticas baseadas em valores, em princípios e em consequências operam em conjunto. No entanto, a história mostra a ignorância do processo decisório militar a partir da ética baseada em valores, a qual era compensada pela lealdade. À medida que a globalização coloca a humanidade em primeiro lugar, o dilema ético do soldado aumenta. Por exemplo, vários denunciadores de exércitos de diferentes países expressaram seu descontentamento com o processo decisório antiético de seus superiores.³⁹ A prioridade das necessidades humanas abordada anteriormente também afeta a priorização de abordagens éticas. Por exemplo, as necessidades de “pertencimento” ou “autorrealização” podem influenciar a priorização de abordagens éticas para colocar a humanidade antes da nação. Assim, a globalização cultural aumenta o dilema ético por causa do “pertencimento” indefinido de cada soldado.

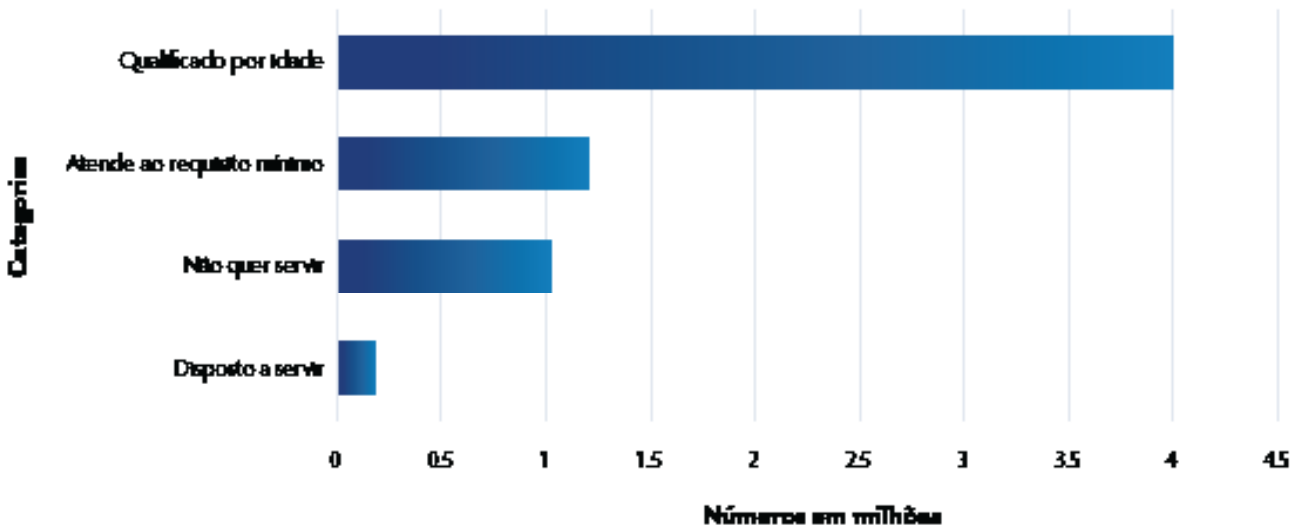
Valores militares essenciais afetados

O efeito propagador da globalização cultural mudou o entendimento de lealdade e obediência. A cultura militar é essencialmente “conservadora, enraizada na história e na tradição, baseada na lealdade e conformidade para com o grupo e orientada para a obediência aos superiores.”⁴⁰ No entanto, nesta era da informação, o conhecimento é acessível a todos. Como a sociedade está



(Figura: adaptada de Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [London: McGraw-Hill, 1993], p. 21)

Figura 7. Impacto da cultura organizacional na orientação cultural individual



(Figura: autor; criada com base em Dennis Laich, "Manning the Military: America's Problem", *Military Times* [site], 22 July 2019, acesso em 30 jan. 2020 <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-americas-problem/>)

Figura 8. Avaliação de dados de recrutamento 2019

ciente do contexto, as pessoas estão mais informadas e sua definição de valores pode ficar desalinhada com os valores tradicionais. Cidadãos e soldados acordam de manhã e veem variações das mesmas notícias. Ambas as facções da sociedade estão se adaptando ao caos da desinformação, e isso as torna instintivamente boas em detectar mentiras.⁴¹ Consequentemente, lealdade e obediência são conceitos redefinidos junto a uma geração mais jovem e exigem novas abordagens de liderança.

O caminho adiante para futuros líderes

À medida que a civilização progredir, a globalização cultural se expandirá rapidamente. Para essa expansão não é apenas impossível, mas também

contraproducente para suas inúmeras bênçãos e oportunidades. Da mesma forma, as mudanças nas características geracionais são indiscutíveis. Isso deixa as organizações militares com um aspecto no qual se concentra em uma liderança adaptável à solução. No Manual de Campanha 6-22, *Liderança do Exército* (FM 6-22, *Army Leadership*), a liderança adaptativa concentra-se principalmente em lidar com as mudanças em um ambiente operacional dinâmico.⁴² Como “agentes de mudança”, os líderes adaptativos também precisam lidar com as mudanças dinâmicas na orientação cultural de seus soldados.

A Figura 9 representa a abordagem deste autor para minimizar os impactos negativos da globalização cultural nos subordinados. A globalização



(Figura: autor; criada com base nas análises anteriores)

Figura 9. Minimizando os impactos negativos da globalização cultural sobre os homens

cultural afeta principalmente as gerações mais novas nas Forças Armadas; portanto, analisar as tendências e características dessas pessoas pode fornecer uma visão sobre o estilo de liderança necessário. A Tabela 2 ilustra as características da geração Z — a geração mais afetada devido à globalização cultural — e o que essas características implicam para os líderes militares.⁴³

Além disso, como as prioridades das necessidades humanas variam de soldado para soldado, os líderes precisam de uma abordagem abrangente para suprir essas necessidades diferentes: básicas, psicológicas e de autorrealização. Nenhuma organização pode atender de forma realista a todas as necessidades. No entanto, uma consideração cuidadosa e uma atitude de se preocupar com as necessidades dos subordinados podem dar frutos.

Identificar todas as necessidades do soldado pode estabelecer o próximo passo — aplicar técnicas motivacionais que demandam tempo. Recompensas e punições são sempre úteis, se aplicadas de forma adequada. No entanto, a definição de

Tabela 2. Características da geração Z e suas implicações para a liderança

Serial	Características	Implicações para a liderança
1	A geração Z é mais empreendedora do que as gerações anteriores.	A liderança transformacional que capacita os seguidores a serem treinados como líderes pode ser adequada para a geração Z. Além disso, a prática do comando de missão também se alinha com suas expectativas no local de trabalho.
2	Seu espírito empreendedor infunde o desejo por independência em sua liderança.	
3	Eles esperam ter oportunidades de mentoria, aprendizagem e desenvolvimento profissional, além de um ambiente de trabalho que incentive suas habilidades empreendedoras.	
4	A geração Z tende a verificar antes de confiar.	A autenticidade e a integridade são pré-requisitos para liderá-los. Além disso, a liderança participativa parece adequada para atender às suas expectativas quanto ao local de trabalho.
5	Eles admiram a transparência no serviço.	
6	Eles dão uma importância considerável à verdade.	
7	Eles querem ser informados, ter permissão para responder e ter suas respostas ouvidas e reconhecidas.	
8	A geração Z é a geração mais sofisticada tecnologicamente.	Adequada para ser empregada em serviços militares de base tecnológica. Seu emprego também pode facilitar a automação em diferentes serviços militares.
9	Eles são “nômades de identidade”, ou seja, possuem menos laços culturais ou religiosos rígidos do que as gerações anteriores.	Como são menos afetados pelas “necessidades de pertencimento” tradicionais, infundir “espírito de corpo” neles é algo desafiador, a menos que motivados por uma causa acordada.
10	A geração Z é autossuficiente e altamente individualista, mas culturalmente tolerante.	
11	Conscientização financeira e orientação de longo prazo.	Um pagamento comparativamente melhor e um plano de carreira definido podem atraí-los para as Forças Armadas.
12	Preferência por um ambiente de trabalho agradável e pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal sobre as questões de salário.	O clima organizacional militar precisa ser modificado para retê-los.
13	Anseiam por flexibilidade e liberdade pessoal.	
14	Eles esperam que o ambiente de trabalho seja amigável, o que permite horários flexíveis.	
15	Eles estão mais focados nas habilidades.	A gestão de talentos pode ajudar na sua utilização em serviços militares e resolver problemas adaptativos futuros por meio de um conjunto de habilidades diversificadas.

(Tabela: autor; criada com base em fontes múltiplas, conforme citadas na referência 43)

recompensa varia de pessoa para pessoa. A necessidade humana pode residir em diferentes camadas simultaneamente, e as ferramentas motivacionais devem ser usadas para atender a essas necessidades. Semelhante à geração Z, as gerações futuras provavelmente ansiarão pela realização das necessidades psicológicas e de autorrealização. Nesse sentido, a gestão de talentos e o emprego criativo provavelmente serão cruciais para criar um ambiente militar favorável.⁴⁴ Além disso, a gestão de talentos permitirá que um líder adaptativo resolva problemas adaptativos em um futuro altamente ambíguo.

Com base nas necessidades identificadas dos subordinados e nas ferramentas motivacionais, a priorização das características de liderança é o próximo passo. Um nível modificado de interação entre líder e liderados é crucial para gerar impacto sobre qualquer nova geração. Embora a sociedade estadunidense seja baseada no individualismo, a cultura organizacional militar é construída sobre o espírito de corpo. Mesmo que o esforço militar para nutrir a cultura coesa seja vital para manter o espírito de corpo, o desejo geracional por liberdade e espaço pessoal não deve ser esquecido pelos líderes.⁴⁵ Um equilíbrio delicado entre os dois pode ser mantido otimizando o ambiente militar periodicamente, o que pode ajudar as necessidades variadas de seus membros. Além da interação pessoal, a autenticidade dos líderes pode ser a solução mágica para ganhar a confiança das novas gerações.⁴⁶

Por fim, modificar os artefatos militares com base na cultura nacional alterada pode minimizar a discórdia identificada na Figura 7. Cultivar um forte apego a uma identidade nacional é um pré-requisito para isso. No entanto, os valores essenciais da organização não devem ser comprometidos durante esse processo. Para as Forças Armadas dos EUA, pode-se minimizar a discórdia por meio da expansão das

tradições militares e educação das gerações jovens sobre a gloriosa história do país e sobre a singularidade da cultura estadunidense. No entanto, o sucesso estará no alinhamento da orientação cultural individual com a cultura organizacional.

Conclusão

Neste mundo altamente conectado, a identidade nacional e a globalização estão em constante tensão. A tensão para os indivíduos aumenta quando eles ingressam em uma organização militar. Enquanto a vida militar exige traços conservadores específicos, a globalização cultural está infundindo a sociedade atual com ideias liberais. Essas ideias, em conjunto com culturas homogêneas, estão mudando as prioridades das necessidades humanas. Apesar dos inúmeros benefícios dessa heterogeneidade e das mudanças nas necessidades humanas, as organizações militares enfrentam problemas diferentes, como recrutamento, decadência do espírito, materialismo e falta de motivação. Consequentemente, a profissão militar não deve se tornar um mero emprego, mas permanecer uma profissão baseada no serviço abnegado com sentimentos patrióticos.

Sendo assim, o tempo exige liderança adaptativa em organizações militares com o foco não apenas na “missão”, mas também nos “soldados”. Examinar as características dessas gerações em serviço, identificar suas necessidades, desenvolver técnicas motivacionais adequadas e identificar traços de liderança priorizados podem minimizar o impacto negativo da globalização cultural entre os militares. Como os EUA são o maior caldeirão cultural do mundo, as Forças Armadas estadunidenses precisam atualizar sua doutrina sobre liderança adaptativa. Espera-se, então, que “dever, honra, país”, as três palavras sagradas de MacArthur, ecoem nos corações dos soldados e perseverem, através das gerações, no curso do tempo. ■

Referências

Epígrafe. “MacArthur Biography”, MacArthur Memorial, acesso em 15 fev. 2020, <https://www.macarthurmemorial.org/DocumentCenter/View/1689/BioDouglasMacArthur>.

1. Merriam-Webster, s.v. “soldiering”, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/soldiering>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *soldiering* (“serviço militar”) se refere à vida, ao serviço ou à prática de quem é soldado.

2. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 21.
3. MacGregor Knox and Williamson Murray, *The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001), p. 60.
4. Funlayo Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture* (Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä, 2002), p. 8.
5. *Ibid.*, p. 10. Do ponto de vista da globalização, "a cultura deve ser vista como o processo de cultivo de uma complexa vida interior que assume forma e significado na ação social em escala global. A vida interior, nesse contexto, se refere ao conhecimento da humanidade como uma espécie única e inseparável, comum à terra".
6. Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* (Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011), p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
7. "What Is Globalization?", The Levin Institute, 2016, acesso em 1º fev. 2020, <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>. A globalização se refere à aceleração e intensificação da interação entre as pessoas, empresas e governos de diferentes nações; Aditya Sarthak, *Transport, Geography, Tribalism* (London: Aditya Publications, 2006).
8. Abderrahman Hassi and Giovanna Storti, "Globalization and Culture: The Three H Scenarios", in *Globalization—Approaches to Diversity* (Rijeka, Croatia: IntechOpen, 2012), acesso em 12 fev. 2020, <https://www.intechopen.com/books/globalization-approaches-to-diversity/globalization-and-culture-the-three-h-scenarios>.
9. Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture*, p. 9.
10. Nkosinathi Sotshangane, *What Impact Globalization has on Cultural Diversity?* (Yalova, Turkey: Yalova University, 2002), p. 214-31.
11. Lindsay Stace, "Culture, Mental Models, and National Prosperity", in *Culture Matters: How Value Shapes Human Progress*, ed. Samuel P. Huntington and Lawrence E. Harrison (New York: Basic Books, 2000), p. 282.
12. Hofstede, *Dimensionalizing Cultures*, p. 8.
13. "What About the USA?", Hofstede Insights, acesso em 28 jan. 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>.
14. Ming-Yi Wu, "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies XV*, no. 1 (2006): p. 37-41.
15. Merriam-Webster, s.v. "millennial", acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/millennial>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *millennial* ("geração do milênio") se refere às gerações nascidas nas décadas de 1980 ou 1990; Merriam-Webster, s.v. "Generation Z", acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *Generation Z* ("geração Z") se refere à geração de pessoas nascidas no final da década de 1990 e início da década de 2000; Kate Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way* (Brighton, MA: Harvard Business Publishing, 2012), acesso em 19 fev. 2020, <https://hbr.org/2012/04/in-asia-power-gets-in-the-way>.
16. Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way*.
17. Merriam-Webster, s.v. "motivation", acesso em 21 jan. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *motivation* ("motivação") se refere ao ato ou processo de motivar; a condição de estar motivado; uma força motivadora, estímulo ou influência.
18. Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): p. 370-96.
19. *Ibid.*, p. 380.
20. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. (New York: Harper and Row, 1970), p. 54.
21. Maslow, "A Theory of Human Motivation", p. 38.
22. *Multinational Military Operations and Intercultural Factors*, ed. Angela R. Febbraro, Brian McKee, and Sharon L. Riedel (Brussels: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organisation, 2008), p. 1-8.
23. J. L. Soeters, "Culture in Uniformed Organizations", in *Handbook on Organizational Culture and Climate*, ed. Celeste P. M. Wilderom, Mark F. Peterson, and Neil M. Ahskenasy (London: Sage, 2004), p. 465.
24. D. M. Snider, "An Uninformed Debate on Military Culture", *Orbis* 43, no. 1 (1999): p. 11-26.
25. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (London: McGraw-Hill, 1993), p. 21.
26. *Ibid.*, p. 20, p. 21. Conforme exibido na Figura 6, a primeira, segunda e terceira camadas representam artefatos e práticas, atitudes e expectativas e estrutura profunda, respectivamente. A primeira camada (artefatos e práticas), que é a camada superficial, é tangível e observável. Ela representa a cultura explícita da organização. Para os militares, a cultura explícita inclui uniformes, cerimônias e tradições. A segunda camada (atitude e expectativas) é mais intangível; as atitudes e expectativas militares são construídas por meio de tradições, costumes, mitos e crenças. A estrutura profunda é construída na terceira camada. Ela representa os pressupostos básicos de um indivíduo na organização. Realizar mudanças nessas camadas torna-se progressivamente difícil à medida que passamos da primeira para a terceira camada.
27. Dennis Laich, *Skin in the Game: Poor Kids and Patriots* (autopublicação, iUniverse, 2013), p. 9.
28. Tarak Barkawi, "Globalization, Culture, and War: On the Popular Mediation of 'Small Wars'", *Cultural Critique* 58, no. 1 (2004): p. 115-47, acesso em 2 jan. 2020, <https://www.jstor.org/stable/4140775>.
29. David Haberstam, *The Coldest Winter: America and the Korean War* (New York: Hyperion Books, 2007), p. 307.
30. Thomas G. Bradbeer, *Eighth Army Fights Back* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2019), p. 14.
31. John Keane, *Global Civil Society?* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), p. 114.
32. *Ibid.*, p. 3.
33. Mark Perry, *The Recruitment Problem the Military Does Not Want to Talk About* (Washington, DC: The American Conservative, 2018), p. 2, acesso em 22 jan. 2020, <https://www.theamericanconservative.com/articles/the-recruitment-problem-the-military-doesnt-want-to-talk-about>.
34. Dennis Laich, "Manning the Military: America's Problem", *Military Times* (site), 22 July 2019, acesso em 30 jan. 2020, <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-americas-problem>.

35. Levy Leidy, "Generation Z Stalls Army Recruitment Efforts", Valor Worldwide, acesso em 24 jan. 2020, <https://www.ourmilitary.com/generation-z-army-recruitment>.

36. Laich, *Skin in the Game*, p. 9.

37. Kyle Borne, "The Army's Moral Recruiting Problem", Small Wars Journal, 17 September 2016, acesso em 24 jan. 2020, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-army-%E2%80%99s-moral-recruiting-problem>.

38. Jack Kem, "Ethical Decision Making: Using the 'Ethical Triangle'" (artigo, CGSC Ethics Symposium, Fort Leavenworth, KS, 21 April 2016), p. 3. Os dilemas éticos podem ser definidos como conflitos entre dois valores diferentes que estão corretos a partir de abordagens diferentes.

39. Ted Thomas and Ira Chaleff, "Moral Courage and Intelligent Disobedience", *InterAgency Journal* 8, no. 1 (Winter 2017): p. 59, acesso em 11 mar. 2020, <http://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2017/03/IAJ-8-1-Winter2017-pg58-66.pdf>.

40. Gail Zellman et al., "Implementing Policy Change in Large Organizations", in *Sexual Orientation and US Military Personnel Policy: Options and Assessments* (Washington, DC: RAND Corporation, 1999), p. 370.

41. Tracy Francis and Fernanda Hoefel, "'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies", McKinsey & Company, 12 November 2018, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.

42. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleta]), p. 9-5. Substituída pela ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession* em novembro de 2019.

43. Denise Villa, *The State of Gen Z 2017: Meet the Throwback Generation* (Austin, TX: The Center for Generational Kinetics, 2017), p. 4. A geração Z é como se fosse o "garoto novo na turma", nascida entre 1996 e 2015. Essa geração faz parte da força de trabalho que está entrando no mercado e do futuro das Forças Armadas. Nos EUA, os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 são o principal evento para moldar as perspectivas da geração do milênio e da geração Z. A geração Z não se lembra de nada dele, mas o 11 de setembro foi um momento marcante para a geração do milênio. A geração Z, que é uma geração

tecnologicamente sofisticada, reflete o impacto da globalização cultural de forma mais significativa do que as gerações anteriores. Embora poucos estudos sobre essa geração estejam disponíveis na literatura militar, muitas análises geracionais existem nos campos dos negócios e da antropologia. O exame minucioso de pesquisas acadêmicas abordando a geração identificou as várias características da geração Z no local de trabalho. A Tabela 2 ilustra essas características e suas prováveis implicações para um líder militar. Para obter mais informações sobre as características da geração Z, consulte Amarendra Pratap Singh and Jianguanglung Dangmei, "Understanding the Generation Z: The Future Workforce", *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 3, no. 3 (April 2016): p. 1-5; Teresa Bridges, "5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z", Fast Company, 19 August 2015, acesso em 21 mar. 2020, <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplaceneeds-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>; "From Innovation to Expectation—How M&E Leaders are Responding to Gen Z", (New York: Ernst & Young, 2016), acesso em 20 fev. 2019, <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/SFILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf>; Bascha, "Z: The Open Source Generation", OpenSource, 19 September 2011, acesso em 25 fev. 2020, <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>; Francis and Hoefel, "True Gen"; Bridges, "5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z"; Matt Kampbell, "Generation Z Talent: How the New Generation of Workers will Reshape Talent Management" (Amstelveen, Netherlands: KPMG, 2019), acesso em 20 mar. 2020, <https://advisory.kpmg.us/articles/2019/generation-z-talent.html>; Villa, *The State of Gen Z 2017*, p. 14; "Deep Focus' Cassandra Report: Gen Z Uncovers Massive Attitude Shifts toward Money, Work and Communication Preferences", Deep Focus, 30 March 2015, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.globenewswire.com/news-release/2015/03/30/1308741/0/en/Deep-Focus-Cassandra-Report-Gen-Z-Uncovers-Massive-Attitude-Shifts-Toward-Money-Work-and-Communication-Preferences.html>.

44. "Deep Focus' Cassandra Report".

45. Kampbell, "Generation Z Talent".

46. "From Innovation to Expectation".