



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

DELANDER CARLOS DA SILVA OLIVEIRA, Cap Inf

Quem protege o futuro?

O desafio de manter a liderança do GSD-FZ à altura do ITA-FZ

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

DELANDER CARLOS DA SILVA OLIVEIRA, Cap Inf

Quem protege o futuro?

O desafio de manter a liderança do GSD-FZ à altura do ITA-FZ

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa,
Maj Int

Rio de Janeiro

2025

DELANDER CARLOS DA SILVA OLIVEIRA, Cap Inf

Quem protege o futuro?

O desafio de manter a liderança do GSD-FZ à altura do ITA-FZ

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Rafael de Lima Santana, Maj Inf - EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

O aumento da longevidade intensificou a convivência intergeracional na Força Aérea Brasileira (FAB), agravando conflitos decorrentes de ruídos comunicacionais e choques de expectativa, sobretudo em estruturas hierárquicas rígidas. Na GUARNAE-FZ/NUITA-FZ, jovens oficiais exercem a chefia de graduados experientes e assessoram superiores seniores, o que impacta a coesão, a disciplina e a efetividade institucional. Neste cenário, a atual configuração do Grupo de Segurança e Defesa de Fortaleza (GSD-FZ), comandado por um Capitão recém-promovido, revela-se insuficiente para lidar com os desafios impostos pela diversidade geracional e pelas novas demandas institucionais. A reestruturação do GSD-FZ, com sua elevação de Tipo 3 para Tipo 2, possibilitaria que o comando fosse atribuído a um Major de Infantaria, cuja legitimidade perante subordinados e superiores permitiria uma gestão mais eficaz das disputas geracionais. O primeiro argumento evidencia que a maior maturidade institucional e a experiência de um Major favorecem a mediação entre militares das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. O segundo argumento aponta que a ativação do ITA-FZ impõe exigências estratégicas, políticas e midiáticas à BAFZ, exigindo liderança mais capacitada no setor de segurança. Conclui-se que a reestruturação proposta fortalece a governança militar e proporciona assessoramento técnico mais qualificado ao Diretor do ITA-FZ, promovendo a efetividade da FAB em um contexto de crescente visibilidade nacional.

Palavras-chave: intergeracional; legitimidade; reestruturação.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da longevidade humana, proporcionado pelos avanços tecnológicos e científicos, tem gerado desafios significativos nas relações profissionais, especialmente devido à convivência simultânea de múltiplas gerações em ambientes organizacionais. No âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), esse fenômeno é intensificado pela estrutura hierárquica rígida e pela estratificação das carreiras militares, favorecendo o surgimento de conflitos intergeracionais que impactam diretamente a coesão e a disciplina.

A Guarnição de Aeronáutica de Fortaleza (GUARNAE-FZ), atualmente integrada ao Núcleo do Instituto Tecnológico de Aeronáutica em Fortaleza (NUITA-FZ), exemplifica com clareza tal realidade. O efetivo local é composto por militares das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, cujas interações ocorrem em relações de subordinação cruzada com oficiais jovens assessorando superiores mais experientes e, ao mesmo tempo, comandando graduados em estágios avançados da carreira. Essa configuração ocasiona ruídos comunicacionais e descompassos entre expectativa e conduta no exercício da autoridade militar.

Nesse contexto, o Grupo de Segurança e Defesa da Base Aérea de Fortaleza (GSD-FZ), classificado como Tipo 3, encontra-se sob o comando de um Capitão de Infantaria. Embora tecnicamente qualificado, esse oficial dispõe de limitada experiência institucional e vivência em postos de comando, o que compromete sua capacidade de enfrentar os desafios impostos pelo novo cenário estratégico da GUARNAE-FZ.

Diante disso, este ensaio propõe a reclassificação do GSD-FZ para Tipo 2, permitindo a designação de um Major de Infantaria como comandante. Trata-se de medida essencial para garantir uma liderança mais experiente, apta a promover a integração entre as gerações e a exercer assessoramento técnico adequado ao Diretor do ITA-FZ.

A implantação do ITA-FZ representa um marco estratégico para a FAB e para o país, ao oferecer cursos em áreas prioritárias como Energias Renováveis, Bioengenharia e Engenharia de Sistemas. Inserido nesse cenário, o GSD-FZ deve acompanhar a elevação de responsabilidades, assegurando uma estrutura de segurança compatível com a relevância nacional e geopolítica da nova missão.

2 DESENVOLVIMENTO

A Infantaria da Aeronáutica foi reestruturada para focar na proteção dos meios da Força Aérea, substituindo antigos Batalhões por Grupos de Segurança e Defesa (GSD),

classificados em quatro Tipos conforme o efetivo e sendo comandados exclusivamente por Oficiais de Infantaria. Os GSDs Tipo 1 possuem mais de 500 militares e são comandados por um Tenente-Coronel. Os Tipos 2 e 3 variam entre 80 e 500 militares, liderados por um Major e um Capitão, respectivamente. Já os Tipo 4 possuem menos de 80 militares e são comandados por um Capitão.

Importante destacar que todas as Escolas e Centros de Formação da Força Aérea Brasileira, como a EPCAR, a AFA, o CIAAR e o ITA são amparados por GSDs Tipo 2, com estrutura e comando compatíveis com as exigências operacionais e pedagógicas desses ambientes. Nesse contexto, o GSD-FZ representa uma exceção preocupante, permanecendo como Tipo 3, mesmo com a perspectiva de apoiar, já em 2027, a ativação do ITA-FZ.

2.1 CHOQUE DE GERAÇÕES

O conflito geracional tem se configurado como um dos principais desafios nas relações profissionais, ganhando ainda mais complexidade no ambiente das organizações militares, onde a hierarquia e a disciplina são pilares basilares. Nesse cenário definem-se as gerações *Baby Boomer* (1946-1964), X (1965-1980), Y (1981-1996) e Z (1995-2010), valendo destaque para a geração X, considerada eficaz no exercício da liderança por conciliar inovação e pragmatismo, atributos essenciais às atividades técnicas e gerenciais.

Dessa forma, a geração X também costuma interagir de forma mais harmônica com a geração Y, graças à combinação entre experiência e flexibilidade, no entanto as posições mais elevadas de Comando no meio militar ainda são, em sua maioria, ocupadas por integrantes da geração *Baby Boomer*. Gomes (2015) e Grün (2015) apontam que as relações entre gerações no ambiente organizacional vão além de uma simples diferença de idade. Tratam-se, na verdade, de disputas por poder e legitimidade, nas quais os grupos mais jovens buscam redefinir valores e práticas estabelecidos por seus antecessores.

Ademais, um exemplo prático ocorreu no GSD-FZ, quando um Tenente de Infantaria (Z) recém-formado sugeriu substituir os relatórios manuscritos de ronda por registros digitais em *tablets*. Embora a proposta visasse otimizar os processos, foi mal recebida por Suboficiais mais antigos, que valorizavam os documentos físicos como símbolos de controle e tradição. A tensão exigiu a intervenção do Comandante do Grupo Operacional, um Tenente-Coronel (X), que compreendeu que o embate não era apenas técnico, mas simbólico. A solução foi implementar o novo sistema em caráter experimental, conciliando inovação e preservação de valores institucionais.

Atualmente, a GUARNAE-FZ é composta por militares das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z, criando um ambiente de trabalho sujeito a atritos intergeracionais. Apesar do potencial para reestruturar o efetivo, essa mudança é limitada por restrições orçamentárias e pelo ritmo de formação de novos quadros, o que inviabiliza transformações significativas em curto prazo. O GSD-FZ é atualmente classificado como Tipo 3 e comandado por um Capitão de Infantaria. Esse posto marca o início da transição entre os níveis operacional e tático, exigindo amadurecimento e visão institucional, mas ainda caracterizado por pouca experiência em decisões complexas.

Nesse cenário, em abril de 2023, um episódio ocorrido durante inspeção de rotina em postos de sentinela expôs essa limitação. O Capitão, geração Z, adotou uma postura excessivamente informal, sendo questionado publicamente por um Terceiro Sargento. A quebra de autoridade afetou a coesão e a moral da equipe.

Outro episódio, ocorrido durante reunião de planejamento da segurança das obras do ITA-FZ, agravou a situação. O Capitão sugeriu um sistema de rodízio diário entre equipes, contrariando as diretrizes previamente estabelecidas pelo Comandante da BAFZ, um Coronel da geração X. A proposta foi interpretada como insubordinação, resultando em uma repreensão pública. O episódio escancarou a falta de sintonia entre diferentes níveis hierárquicos e reforçou a distância entre os estilos de liderança das gerações envolvidas.

Tais dificuldades refletem o que Ferrigno (2013) denomina como hierarquias geracionais, onde os choques emergem da tentativa de afirmação dos mais jovens diante de lideranças experientes. Na tentativa de se destacar, jovens oficiais tomam decisões apressadas, sem considerar a complexidade dos processos estratégicos, que exigem consulta, paciência e visão de longo prazo.

Na GUARNAE-FZ, o assessoramento direto ao Comandante é exercido por quatro oficiais superiores (dois Tenentes-Coronéis e dois Majores) e um oficial intermediário, o Capitão do GSD-FZ. A proposta aqui defendida sugere a elevação do GSD-FZ para Tipo 2, o que viabilizará a designação de um Major de Infantaria para o comando. Um oficial com maior experiência tende a atuar com mais equilíbrio nas relações intergeracionais, promovendo decisões mais maduras e desenvolvendo redes institucionais com mais eficiência.

A substituição de um Capitão por um Major também possibilita a melhoria na mediação de contendas internas, reduzindo as disputas por legitimidade entre gerações. Um líder mais maduro é capaz de absorver críticas, gerenciar expectativas e adotar uma postura integradora. Assim, ao levar em consideração os embates geracionais presentes na

GUARNAE-FZ, conclui-se que a elevação do GSD-FZ para Tipo 2, com a consequente nomeação de um Major como comandante, representa uma medida estratégica para fortalecer a liderança, a disciplina e a harmonia entre os diferentes grupos que compõem a guarnição.

2.2 ITA FORTALEZA, PRONTO PARA DECOLAR

A implantação do Núcleo do Instituto Tecnológico de Aeronáutica em Fortaleza (NUITA-FZ) constitui um marco significativo para a Base Aérea de Fortaleza (BAFZ), representando a transição de uma unidade tradicionalmente voltada ao apoio logístico e administrativo para um polo estratégico de excelência acadêmica, científica e tecnológica. Tal mudança posiciona a BAFZ em um novo patamar dentro da Força Aérea Brasileira (FAB), ampliando sua interface com instituições civis e militares, atraindo investimentos, visitas institucionais e atenção midiática.

Essa nova configuração impõe a reavaliação urgente das estruturas de gestão atualmente em vigor, em especial no que se refere ao Grupo de Segurança e Defesa de Fortaleza (GSD-FZ). A multiplicidade de demandas oriundas desse novo cenário, como articulações interinstitucionais, representatividade institucional e gestão de crises em ambientes civis e militares, demanda liderança com maior grau de análise estratégica e habilidade para resolver confrontos de forma coordenada.

Conforme destaca Policarpo (2017), ambientes organizacionais em transformação requerem líderes com formação sólida e experiência prática, capazes de representar institucionalmente a organização e propor soluções coordenadas frente a diferentes interesses, por conseguinte a insuficiência do modelo atual, no qual o GSD-FZ é comandado por um Capitão, tem sido evidenciada em episódios recentes.

Outrossim, em março de 2024, durante uma visita institucional de uma emissora de televisão às obras do NUITA-FZ, previamente autorizada em conjunto com o Ministério da Educação, o Comandante do GSD-FZ, por falta de preparo em protocolos de comunicação interinstitucional, ao impedir o acesso da equipe de jornalistas a uma área não autorizada, o Capitão dialogou de uma forma ríspida e desrespeitosa. A situação gerou críticas públicas à FAB, com alegações de censura, e expôs a ausência de tato, por parte do Comandante do GSD, em gerenciar crises afetas a toda a atenção midiática que a implantação do ITA está atraindo para a BAFZ.

Nesse mesmo sentido, Bass e Avolio (1994) afirmam que processos de mudança demandam lideranças proativas, com visão estratégica e capacidade de conduzir

transformações de forma integrada. Em outro episódio, ocorrido em junho de 2024, durante um exercício de segurança promovido pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), o GSD-FZ adotou medidas unilaterais sem prévio alinhamento com a empresa FRAPORT, concessionária do Aeroporto Internacional Pinto Martins. A ação gerou atrasos nas operações de solo dos voos comerciais e prejuízos operacionais, resultando em queixa formal ao Comando da Aeronáutica. A falta de articulação institucional e de sensibilidade para operar em um ambiente civil, evidenciou os limites da atual estrutura de comando do GSD-FZ.

Nessa perspectiva, a reclassificação do GSD-FZ para a categoria Tipo 2, permitindo que a unidade seja comandada por um Major de Infantaria, surge como medida necessária e urgente. Esse oficial, com vivência operacional mais maturada, estará melhor preparado para dialogar com múltiplos atores institucionais. A alteração também corrigiria uma incoerência estrutural entre a complexidade crescente da missão da BAFZ e o baixo nível de capacidade de decisão do atual comando do GSD-FZ.

Assim, a elevação do GSD-FZ representa não apenas um ajuste administrativo, mas uma resposta estratégica às exigências impostas pela implantação do ITA em solo cearense, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional da FAB e assegurando a eficácia das ações de defesa no novo contexto da BAFZ.

3 CONCLUSÃO

O aumento da longevidade trouxe desafios às relações profissionais, especialmente pela convivência de várias gerações no mesmo ambiente. Na Força Aérea Brasileira (FAB), a hierarquia rígida intensifica os choques intergeracionais, afetando coesão, disciplina e efetividade. A GUARNAE-FZ, integrada ao NUITA-FZ, ilustra esse cenário. Oficiais jovens, da geração Z, assessoram superiores experientes e comandam graduados mais antigos, gerando ruídos comunicacionais e choques entre expectativa e conduta.

Dessa forma, essa dinâmica complexa exige líderes mais preparados para garantir a harmonia nas relações e o bom funcionamento das atividades militares em contextos cada vez mais exigentes. No entanto, a capacidade de decisão do Comandante do GSD-FZ revela-se insuficiente diante das novas demandas trazidas pela implantação do ITA-FZ, configurando-se como um problema relevante para a Força Aérea Brasileira. Dessa forma, o presente ensaio defendeu elevar o GSD-FZ de Tipo 3 para Tipo 2, com o objetivo de alinhar a capacidade de decisão do seu comandante às exigências estratégicas decorrentes da implantação do ITA-FZ.

A presente análise do primeiro argumento demonstrou que a atual classificação do GSD-FZ como unidade Tipo 3, sob comando de um Capitão de Infantaria, apresenta limitações relevantes no contexto organizacional da BAFZ. A vivência institucional limitada de um Capitão recém-promovido compromete a capacidade de mediação entre diferentes gerações que compõem o efetivo (*Baby Boomers*, geração X, Y e Z), agravando contendas hierárquicas e prejudicando a coesão e a disciplina exigidas nas atividades de Segurança e Defesa.

Nesse sentido, a proposta de elevação do GSD-FZ para Tipo 2 possibilita a designação de um Major de Infantaria para assumir o comando. Por pertencer, em geral, à geração X, esse oficial tende a compartilhar valores e linguagens organizacionais semelhantes aos dos graduados mais antigos e do Diretor do Núcleo do ITA-FZ, contribuindo para a redução de atritos intergeracionais.

Além disso, no segundo argumento, destacou-se a transformação estratégica da Base Aérea de Fortaleza com a implantação do ITA-FZ. Nesse novo cenário, torna-se evidente que um GSD de Tipo 3, comandado por um Capitão de Infantaria, não dispõe do preparo e discernimento necessários para conduzir interlocuções com a imprensa, o MEC, Forças Auxiliares e autoridades civis. Por esse motivo, é imprescindível a elevação do GSD-FZ para o Tipo 2, possibilitando que a função de comando seja atribuída a um Major de Infantaria e, dessa forma, seja estabelecido um diálogo eficaz com os entes mencionados.

Em consonância com a missão de proteger o pessoal, os bens e as instalações do Comando da Aeronáutica, os Grupos de Segurança e Defesa (GSD) desempenham papel essencial na preservação da integridade das Organizações Militares. No contexto da Base Aérea de Fortaleza, essa responsabilidade ganha nova dimensão com a instalação do ITA-FZ, iniciativa que projeta a unidade a um patamar de destaque nacional.

Dessa forma, conclui-se que a reclassificação do GSD-FZ para Tipo 2 é medida estratégica que fortalece a atuação da Força Aérea Brasileira e garante a segurança institucional compatível com a importância nacional atribuída ao novo Instituto.

REFERÊNCIAS

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

FERRIGNO, J.C. **Conflito e cooperação entre gerações**. São Paulo: SESC, 2013.

GRÜN, R. Conflitos de geração e competição no mundo do trabalho. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 13, p. 63-107, 2015. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8634967/2852>. Acesso em: 04 abr. 2025.

GOMES, M.K. **Conflitos Intergeracionais: Reconhecimento e Análise da Sociedade**. Rio de Janeiro. 2015. Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Direito) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

POLICARPO, R.V.S.; BORGES, R.S.G. Mudança Organizacional: os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78–102, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p78/11218>. Acesso em: 09 abr. 2025.