



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

DIOGO FRANCISCO DE **ALBUQUERQUE**, Cap Av

Atividade física: a importância da liderança na motivação dos militares da Base
Aérea de Manaus

Rio de Janeiro
2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2022

DIOGO FRANCISCO DE **ALBUQUERQUE**, Cap Av

Atividade física: a importância da liderança na motivação dos militares da Base
Aérea de Manaus

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso 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 de Pessoas
Orientador: Jaqueline de Azevedo Bruno,
Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2022

DIOGO FRANCISCO DE **ALBUQUERQUE**, Cap Av

Atividade física: a importância da liderança na motivação dos militares da Base
Aérea de Manaus

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Jaqueline de Azevedo Bruno, Ten Cel Int
EAOAR

Israel Cordeiro dos Santos Rocha, Maj Eng
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

De acordo com a Lei nº 13.954 de 2019, foi estabelecida a redução do efetivo das Forças Armadas. Em consequência disso, houve um aumento nas atividades laborais de todas as Organizações Militares da FAB, o que contribuiu para redução na participação ao treinamento físico militar, em especial, na Base Aérea de Manaus. Contudo, a prática de atividade física contribui para o aumento na produtividade, além de reduzir os gastos com a saúde. Diante disso, o presente estudo defende que o incentivo dos chefes à prática do treinamento físico militar, utilizando-se das ferramentas do modelo de liderança *Full Range*, contribuirá para uma maior adesão a esta atividade e conseqüente incremento no desempenho da organização militar. O primeiro argumento abordará duas ferramentas da liderança transformacional que podem contribuir para incentivar os militares: a motivação inspiracional e a influência idealizada. O segundo argumento discorre sobre a liderança transacional, empregando a ferramenta da recompensa contingente, por meio de premiações, para motivar os militares a realizarem atividade física. Dessa forma, a utilização desses recursos do modelo de liderança *Full Range* contribuirá para uma maior participação de todos nas atividades de educação física, colaborando para um melhor rendimento desta Base Aérea. Esta medida pode ser aplicada em todas as organizações militares da FAB, contribuindo sobremaneira para manter o preparo físico do efetivo, estimulando uma cultura organizacional de valorização do treinamento físico militar, o que vai colaborar com a prontidão de toda a Força Aérea para um eventual emprego desta em um cenário real de combate.

Palavras-chave: Atividade Física. Incentivo. Liderança. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Instrução do Comando da Aeronáutica 54-3 (BRASIL, 2007), o corpo humano necessita de regularidade em exercícios físicos para se desenvolver. E ela ainda enfatiza que a prática de atividade física pode trazer diversos benefícios, tais como um melhor rendimento intelectual e aumento na concentração para as tarefas de rotina, além de reduzir o absenteísmo e gastos médico-hospitalares.

Por conseguinte, em conformidade com a legislação citada, é de extrema importância a manutenção do bom condicionamento físico dos militares para suportar o estresse resultante das diversas obrigações desempenhadas em suas rotinas. Para tanto, torna-se importante que a alta direção de uma Organização Militar (OM) esteja propensa a fomentar a capacitação física do seu efetivo.

Na contramão da necessidade supracitada, evidencia-se empiricamente na Base Aérea de Manaus (BAMN), que a adesão ao Treinamento Físico Militar (TFM) está baixa, uma vez que envolvimento do efetivo com suas tarefas administrativas e operacionais interferem na disponibilidade dos seus integrantes para a realização da educação física.

Além disso, segundo o Conselho Federal de Educação Física (2022), houve um aumento do sedentarismo de toda a população brasileira após a pandemia da COVID-19, momento no qual foram impostas restrições de circulação em ambientes adequados à realização de exercícios físicos.

Baseado nessa linha de raciocínio, este ensaio defende que o incentivo dos chefes à prática do treinamento físico militar, utilizando-se das ferramentas do modelo de liderança *Full Range*, contribuirá para uma maior adesão a esta atividade e conseqüente incremento no desempenho da organização militar.

Para sustentar essa tese, abordar-se-á primeiro que o incentivo realizado por meio de uma liderança transformacional, através da motivação inspiracional e influência idealizada, coloca o chefe como referência e proporciona maior engajamento do efetivo. Em seguida, argumentar-se-á que o incentivo feito recorrendo a uma liderança transacional, utilizando a ferramenta da recompensa contingente, gerará maior adesão às instruções de educação física, contribuindo desta forma para os objetivos pretendidos da instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

A BAMN tem como sua missão síntese: “executar o preparo e o emprego das Unidades Militares Subordinadas, conforme diretrizes, planos e ordens dos Comandos Superiores.” (BRASIL, 2022, p. 6).

Para cooperar com o preparo das Unidades Subordinadas, o treinamento físico se insere nesse cenário como um fator importante para a manutenção da saúde de todo o efetivo, reduzindo desta forma a indisponibilidade, além de contribuir para uma melhor produtividade dos seus integrantes para exercerem suas funções administrativas e de voo, o que coopera para um melhor desempenho desta Base Aérea.

Validando esta ideia, Júnior (2004) descreve que organizações que investem em qualidade de vida e bem-estar, por exemplo, em programas relacionados à atividade física, obtêm benefícios para os seus participantes, tais como aumento na produtividade e redução nos gastos com a saúde. E Fonseca (2009) ainda complementa que a participação das pessoas em programas de treinamento físico pode reduzir o absenteísmo por motivo de doenças.

Para alcançar as vantagens da prática de exercícios físicos é imprescindível a influência da alta direção da organização, visto que, com as diversas atribuições do dia a dia, o TFM pode ser colocado como uma das últimas prioridades do efetivo. Logo, a liderança empregada pelos chefes impactará no comportamento dos integrantes da instituição, proporcionando uma maior motivação para a realização da atividade física.

Corroborando este pensamento, Hunter (2010) retrata que um líder eficiente é um indivíduo que aprimora as habilidades e as qualidades morais que o capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas. E ainda acrescenta que para se exercer influência sobre outros indivíduos é necessária uma grande doação pessoal por parte do dirigente.

Portanto, duas ferramentas de liderança poderão ser empregadas para influenciar e incentivar os militares da BAMN a participarem ativamente do treinamento físico militar: a liderança transformacional, por meio da influência idealizada e da motivação inspiracional, e a liderança transacional, utilizando-se da recompensa contingente.

2.1 A utilização da liderança transformacional para motivar as pessoas

Conforme aprovado na Lei nº 13.954 (BRASIL, 2019), a carreira dos militares foi reestruturada. E uma das alterações sofridas foi a diminuição do efetivo das três Forças Armadas em dez por cento ao longo de dez anos. Porém, não houve redução das tarefas atribuídas, e ainda assim, espera-se a manutenção da boa qualidade dos resultados.

Com o aumento nas atividades laborais devido à diminuição do efetivo, percebeu-se empiricamente que houve redução na adesão ao TFM, apesar desta tarefa ser programada no quadro de trabalho semanal da Unidade. Em vistas dessa situação, o incentivo do comandante é indispensável para que todos mantenham a motivação elevada, com o objetivo de realizarem suas atividades administrativas e sustentarem a regularidade na atividade física para obter os benefícios que ela traz, o que contribui para um melhor desempenho da organização.

Setoca (2021) relata que a motivação das pessoas numa organização é um fator importante para um melhor desempenho dessa entidade, e que se deve dar a devida atenção para este aspecto, pois, segundo este autor, a motivação elevada gera um acréscimo de valor para a instituição e os indivíduos. Nesta linha de raciocínio, Hill e Stone (2015) expressam que a motivação é aquilo que induz à ação na tentativa de se produzir resultados específicos em determinadas situações. Portanto, a atuação do chefe é fundamental para interceder na motivação dos seus subordinados, permitindo um maior engajamento do efetivo no cumprimento das tarefas.

Segundo Mantovani:

Um líder transformacional influencia as pessoas a transcenderem seus próprios interesses em favor de objetivos coletivos ou organizacionais, aumentando a conscientização para a missão e os valores significativos, proporcionando um senso de propósito e apoiando a responsabilidade. Líderes transformacionais inspiram e encorajam outros a direcionar suas energias para alcançar uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os seguidores do líder transformacional sentem confiança, admiração e lealdade e respeitam seu líder e suas qualidades, o que os torna dispostos a trabalhar mais do que o esperado. (MANTOVANI, 2019, p. 71).

Mantovani (2019) também descreve que na influência idealizada os seguidores se identificam com o líder, acreditam nele e o apreciam, estimando-o como um exemplo a ser seguido. Já na motivação inspiracional, ele retrata que o líder demonstra entusiasmo e otimismo, criando um propósito e significado para a

equipe e a organização. Contribuindo com este pensamento, Pink (2019) relata que um propósito definido proporciona energia a mais para se atingir um objetivo.

Diante do exposto, o estímulo pelos comandantes da BAMN e Unidades Sediadas é imprescindível para a adesão à prática regular do treinamento físico. As ferramentas da liderança transformacional, influência idealizada e motivação inspiracional, podem ser empregadas pelos chefes, de forma que sejam expostas as vantagens na realização da atividade física, tanto para a OM quanto para a própria saúde dos militares.

Contribuindo com esse estímulo, a presença dos militares mais antigos na educação física influenciará positivamente, pelo exemplo, e motivará os subordinados a realizarem esta atividade. Desta forma, haverá uma tropa mais preparada fisicamente, reduzindo os afastamentos por motivo de saúde, e ainda auxiliando na produtividade nos seus setores, colaborando para um acréscimo no desempenho de toda a OM.

2.2 Recompensa contingente como forma de incentivo

“O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”. (MAXIMIANO, 2005, p. 304, apud ROCHA; CAVALCANTE; DE SOUZA, 2010, p. 39). Segundo Bass (1990, apud ROCHA; CAVALCANTE; DE SOUZA, 2010), uma das ferramentas da liderança transacional é a recompensa contingente, utilizada como reconhecimento por uma tarefa realizada.

Um dos motivadores mais fortes das pessoas é a gratificação pelo trabalho bem-feito. Para Chiavenato (2010), a recompensa funciona como um reforço positivo que a organização dispõe para exercer mudanças no comportamento dos seus colaboradores, a fim de atingir os objetivos pretendidos daquela instituição.

Deste modo, o reconhecimento dos chefes em gratificar os subordinados pela excelência no desempenho do Teste de Avaliação e Condicionamento Físico (TACF) serve de motivador para uma maior adesão ao TFM. Há alguns anos, havia na BAMN premiações para os melhores resultados no TACF, onde esses militares com desempenho excepcional eram homenageados em formatura semanal e ainda retratados como exemplos a serem seguidos. Empiricamente observado pelo autor

do presente estudo, essas honrarias eram estimadas por todos, que relatavam se esforçar um pouco mais no treinamento físico para obter uma melhor performance no TACF.

Segundo Pink (2019), para tarefas rotineiras e que não exijam muita criatividade, as recompensas podem promover uma dose a mais de incentivo motivacional. Considerando que o TFM é uma atividade de rotina, algumas gratificações podem servir como motivador para uma maior adesão ao treinamento físico.

Desta forma, premiações para as maiores marcas no TACF contribuirão para aumentar a motivação dos militares na manutenção da regularidade na prática de exercícios físicos. Ainda poderá ser premiada a Unidade Subordinada com o melhor resultado geral do efetivo. Além de contribuir para a prática, cria-se um propósito entre os integrantes daquela organização para buscarem seu melhor desempenho, contribuindo na nota final da OM.

À vista disso, o papel do comandante é imprescindível no incentivo a essas recompensas contingentes, para que os militares pertencentes à BAMN e Unidades Sediadas busquem a manutenção da regularidade na prática da atividade física, o que contribui para a redução das indisponibilidades por motivo de saúde e aumenta a produtividade, melhorando o desempenho final desta Base Aérea.

3 CONCLUSÃO

Com a aprovação da Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, em que houve reformulação na carreira militar, a constante diminuição do efetivo contribuiu para o aumento das atividades laborais de todas as Unidades da FAB. Diante disso, percebeu-se empiricamente pelo autor deste trabalho, que a adesão ao treinamento físico militar no âmbito da BAMN reduziu.

Com o intuito de aumentar a presença dos militares na educação física nesta Base Aérea, foi abordado que a influência do chefe é essencial para incentivar a prática do TFM. Apesar do tempo gasto com essa atividade, ganha-se em produtividade e redução nos gastos com a saúde, o que melhora o desempenho da OM.

No primeiro argumento foi apresentado que a aplicação da liderança transformacional, através das ferramentas da influência idealizada e motivação

inspiracional contribuem para uma maior adesão ao treinamento físico dos militares da BAMN. O emprego deste modelo de liderança influencia o comportamento e atitude dos subordinados, cria um propósito comum para todos da OM e ainda coloca os chefes como referência, que são observados como exemplos positivos de líder, o que contribui sobremaneira para aumentar a motivação de todos os indivíduos.

O segundo argumento discorreu sobre a utilização da liderança transacional, através da ferramenta recompensa contingente, onde premiações e reconhecimento contribuem para um maior engajamento do efetivo e acréscimo no esforço para a prática do TFM e realização do TACF.

Deste modo, fundamentados nos argumentos apresentados, é possível afirmar que o incentivo dos chefes à prática do treinamento físico militar, utilizando-se das ferramentas do modelo de liderança *Full Range*, através da liderança transformacional e transacional, contribui para uma maior adesão a esta atividade e consequente incremento no desempenho da OM.

Portanto, conforme exposto neste trabalho, fica evidente que esta medida pode ser aplicada em todas as organizações militares da FAB, contribuindo sobremaneira para manter o preparo físico do efetivo, estimulando uma cultura organizacional de valorização do TFM, o que vai colaborar com a prontidão de toda a Força Aérea para um eventual emprego desta em um cenário real de combate.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENS nº 138/DE-6, de 3 de maio de 2007. Aprova a edição da Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 54-3). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 095, f. 2992, 18 de maio de 2007.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria COMPREP nº 958/SPOG-23, de 21 de junho de 2022. Aprova o Programa de Trabalho Anual (PTA) da Base Aérea de Manaus (BAMN). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 116, f. 8555, 23 de junho de 2022.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei no 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei no 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei no 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei no 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei no 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei no 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida

Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.954-de-16-de-dezembro-de-2019-233744070>. Acesso em: 05 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2010. *E-book*.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA (CONFEF). **A importância do retorno à prática de atividade física após a Covid-19**. 07 ago. 2022. Disponível em: <https://www.confef.org.br/confef/comunicacao/clipping/1475/>. Acesso em: 05 out. 2022.

FONSECA, Vera Regina de. **Atividade física, absenteísmo e demanda por atendimento à saúde de funcionários de indústria automobilística de São Caetano do Sul**. 2009. Tese de Doutorado – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, 2009.

HILL, Napoleon; STONE, W. Clement. **Atitude mental positiva**. Porto Alegre: CDG, 2015. *E-book*.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010. *E-book*.

JÚNIOR, Ayrton J. Figueira. Atividade física na empresa: Perspectivas na implantação de programas de atividade física e qualidade de vida. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, São Caetano do Sul, v. 2, n. 4, p. 54-58, jul./dez. 2004. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_ciencias_saude/article/view/473/322. Acesso em: 15 out. 2022.

MANTOVANI, Dante. **A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da geração Y**. 2019. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19122019-153334/en.php>. Acesso em: 03 out. 2022.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0–Drive: A surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. *E-book*.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; DE SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar. **Revista de Administração Unimep**, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/256/437>. Acesso em: 15 out. 2022.

SETOCA, João Paulo Mexia Favita. **Impacto da atividade física, na qualidade de vida no trabalho dos militares do exército**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/30093>. Acesso em: 28 set. 2022.