



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS CAP 1/2023

**SIDNEY SOARES DE PAIVA, Cap Esp Com**

**Elementos de Liderança Transformacional como Ferramentas de Engajamento  
na Área Técnica do SISCEAB**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS CAP 1/2023

**SIDNEY SOARES DE PAIVA**, Cap Esp Com

**Elementos de Liderança Transformacional como Ferramentas de Engajamento  
na Área Técnica do SISCEAB**

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: Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**,  
TCel Av.

Rio de Janeiro

2023

**SIDNEY SOARES DE PAIVA, Cap Esp Com**

**Elementos de Liderança Transformacional como Ferramentas de Engajamento  
na Área Técnica do SISCEAB**

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

Aprovado por:

---

**Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel**, Tcel Av  
EAOAR

---

**Robertha Lima Souza A. Silva**, Cap Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A Força Aérea Brasileira (FAB) qualifica e prepara profissionais que atuam em seus diferentes segmentos. O corpo técnico do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), um dos segmentos atuantes da FAB, é composto majoritariamente por militares oriundos da Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR) e militares temporários oriundos de cursos técnicos realizados em instituições de ensino fora do Comando da Aeronáutica. Estes profissionais, ao ingressarem em suas primeiras organizações militares como terceiros-sargentos, demonstram elevados níveis de motivação intrínseca. Porém, com o passar do tempo, percebe-se uma diminuição gradativa dos índices intrínsecos de motivação, podendo ser considerado como um fenômeno comumente observado entre os técnicos do SISCEAB. Por este motivo, este trabalho defende a importância da aplicação de Ferramentas de Gestão aliadas à Liderança Transformacional para elevação dos níveis motivacionais das equipes técnicas que atuam no SISCEAB. Para sustentar esta tese, foram abordadas duas premissas: a primeira com relação a importância de fortalecer a cultura organizacional através da interiorização de valores e a segunda premissa aborda a importância de melhorar o senso de pertencimento organizacional como forma de gerar maior comprometimento das equipes. Sendo assim, a aplicação destas medidas permitirá minimizar o fenômeno observado, vislumbrando-se, ainda, que os benefícios do fortalecimento da cultura local e a melhoria do senso de pertencimento podem ser estendidos a organizações da FAB que foram submetidas às recentes reestruturações ou ainda, extrapolar as fronteiras da Força e ajudar equipes de instituições civis e militares a trabalharem com maior engajamento.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança Transformacional. Cultura Organizacional. Pertencimento Organizacional. Comprometimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O corpo técnico do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) é composto, atualmente, em sua maioria, por militares de carreira, sargentos e suboficiais, oriundos dos cursos de formação de sargentos da Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR) nas especialidades que atendem a área técnica, tais como: eletrônica (BET), eletricidade (SEL), eletromecânica (SEM) e instrumentos (BEI). Também possui militares temporários oriundos de cursos técnicos realizados em instituições de ensino fora do Comando da Aeronáutica. Estes militares, ao contrário dos de carreira, permanecem na graduação inicial de terceiro-sargento durante sua estadia nas fileiras da Força Aérea Brasileira (FAB).

Tendo em vista a pluralidade da formação do corpo técnico e desafios encontrados ao longo da carreira, o presente ensaio acadêmico trata-se de uma reflexão sobre o nível motivacional da equipe técnica do SISCEAB, com intuito de analisar a motivação destes técnicos no desempenho de suas atribuições, considerando a abrangência da atuação desta equipe em oferecer suporte à operação e controle do tráfego aéreo, seja em órgãos regionais como os Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA), e em órgãos locais como os Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA), ou ainda nas Estações de Apoio ao Controle do Espaço Aéreo (EACEA).

Neste sentido, este ensaio discorre sobre a importância da aplicação de Ferramentas de Gestão, aliadas à Liderança Transformacional como sendo mecanismos para elevar os níveis motivacionais das equipes técnicas que atuam no SISCEAB. Considerando estes contextos, duas premissas serão utilizadas para sustentar essa tese, sendo a primeira proveniente da necessidade de fortalecimento da cultura organizacional através da interiorização de valores. Enquanto que a segunda premissa baseia-se na necessidade da promoção de melhoria do senso de pertencimento organizacional como forma de gerar maior comprometimento das equipes.

A relevância de tal assunto está no fato de ser notório que os níveis intrínsecos de motivação dos militares, que atuam na área técnica do SISCEAB, diminuem com o passar do tempo, enquanto que os níveis extrínsecos tendem a aumentar.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Ao se apresentarem para servir em sua primeira Organização Militar (OM), os terceiros-sargentos de carreira ou temporários demonstram elevados níveis de motivação intrínseca, ávidos em aprimorar os conhecimentos técnicos e militares aprendidos nos cursos de formação e ter contato com sistemas não comuns no meio civil como, por exemplo, os radares. Os temporários, em especial, vislumbram a possibilidade de se especializarem e adquirirem um bom currículo para imersão no mercado de trabalho, após saírem das fileiras da FAB. Contudo, a queda gradual da motivação intrínseca dos novos técnicos, chegando até mesmo em alguns casos na insatisfação, acarreta a diminuição do entusiasmo para realizar as tarefas no decorrer do tempo.

Segundo Perez (1990 apud HERZBERG *et al.*, 1959) a Teoria Bifatorial Motivação-Higiene ou Teoria dos Dois Fatores identificou os principais aspectos da satisfação e insatisfação dos trabalhadores e os classificou em: motivacionais e higiênicos. Segundo esta teoria, são os fatores higiênicos relacionados ao ambiente, condições de trabalho e relacionamentos interpessoais (não relacionados diretamente com a tarefa ou com o trabalho em si) que podem levar à desmotivação. Esta teoria serve de base para o entendimento e análise do fenômeno da insatisfação e desmotivação gradativa de alguns técnicos do SISCEAB, quando inseridos em contextos de clima e cultura organizacionais fracos.

### 2.1 Fortalecimento da Cultura Organizacional

A Liderança Transformacional ou Liderança baseada em valores, quando devidamente aplicada, promove o alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização. Este alinhamento de valores fortalece a cultura organizacional e gera níveis motivacionais desejados.

Para Schein (2009), Liderança e Cultura Organizacional são conceitos que não podem ser entendidos separadamente, pois a cultura organizacional determina o tipo de liderança a ser adotado (transacional ou transformacional se utilizado o Modelo de Liderança Full Range).

Este ensaio, com o intuito de ser objetivo (foco no líder transformacional), parte de culturas organizacionais desenvolvidas suficientemente para serem fortalecidas através dos elementos da teoria transformacional.

Para Schein, a cultura organizacional é definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo certo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Segundo Hofstede (2001), a cultura organizacional se manifesta através de quatro elementos dispostos em camadas concêntricas, na seguinte ordem (da mais externa para a mais interna): símbolos, heróis, rituais e valores. Contudo são os valores (tradições, crenças e comportamentos), a camada mais profunda da cultura da organização, que nortearão a mesma e influenciarão, inclusive, no clima organizacional, igualmente importante para a manutenção do engajamento da equipe.

Sendo os valores um alicerce importante e intrínseco à cultura, o líder transformacional ao disseminar e trabalhar valores entre seus liderados impacta positivamente a cultura local. Neste sentido, o líder precisa entender a cultura local para ter uma liderança profícua.

Outra relevante camada da Teoria de Hofstede, a ser destacada, são os rituais. Os rituais são atividades coletivas, revestidas de significado e por ser a segunda camada mais intrínseca à cultura organizacional, possui grande poder de influência nos valores. No meio militar, as formaturas semanais são ritos importantes para a interiorização de valores, pois nelas o militar canta o hino nacional, ouve o seu comandante e porta-se com marcialidade. Por isso é importante que as equipes técnicas participem destas cerimônias militares.

É a cultura organizacional que dá identidade a uma organização ou unidade militar e a diferencia das demais organizações. Não pretende-se aqui comparar as diferentes culturas observadas no âmbito da FAB, mas notadamente, percebe-se culturas muito fortes como é o caso das existentes em Unidades Aéreas, Escolas de Formação e Parques de Material.

Já em alguns casos, a cultura organizacional precisa ser comunicada ao efetivo de forma mais concreta. Seus símbolos precisam ganhar maior visibilidade, seus heróis precisam ser lembrados e cultuados de forma efetiva, seus rituais serem vivenciados como parte da rotina da Organização Militar e os valores interiorizados.

Quando a cultura é comunicada de forma eficiente, forja o *ethos* militar no caráter do efetivo em complementação ao processo de formação de praças e graduados.

## 2.2 Melhoria do Pertencimento Organizacional

O Ex-capitão da Marinha Americana D. Michael Abrashoff descreve em seu livro intitulado "Esse barco também é seu", como conseguiu, estando ele no comando do navio de guerra USS Benfold, motivar intrinsecamente sua tripulação e gerar na mesma um sentimento de pertencimento, fazendo-os se sentirem "donos" daquele barco, Abrashoff (2015).

Segundo Wang *et al.* (2022 apud VAN DYNE e PIERCE, 2004), o Pertencimento Organizacional consiste no quanto os funcionários sentem-se proprietários da organização, o que os leva a refletirem sobre a seguinte questão: até que ponto eu sinto que a organização é minha?

Um conceito amplamente disseminado no meio organizacional é o de "atitude de dono" do inglês *ownership*. Isto ocorre quando um funcionário desenvolve um sentimento de propriedade pela empresa, independente do cargo ou função exercida. Desta forma, num contexto de um Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA), por exemplo, um líder ao fazer uso dos elementos de Liderança Transformacional introjeta tal sentimento nos seus liderados, melhorando o pertencimento organizacional.

O sentimento de pertencimento está diretamente relacionado com o sentimento de valorização. Quando um chefe de seção técnica ouve com atenção seus subordinados, permite que os mesmos opinem, proponham melhorias e essas boas práticas são aplicadas, gera no indivíduo um sentimento de valorização que ocasiona a sensação de pertencimento. Desta forma, o técnico que atua no SISCEAB, passa a perceber os sistemas instalados, sejam radares ou sejam estações de telecomunicações como sendo "seus" e a manutenção da operacionalidade dos mesmos como uma missão pessoal, gerando, assim, comprometimento.

Para Simão-Kaveski e Beuren (2022 apud MEYER *et al.*, 1993), o comprometimento representa uma força que liga um indivíduo a uma organização, em que as implicações comportamentais são, às vezes, consideradas bastante específicas, como por exemplo a afetividade. Tal comprometimento afetivo é comumente verificado nas empresas familiares, nas quais o senso de pertencimento

é evidente. Estudos mostram que o comprometimento afetivo pode ser encontrado numa equipe, também, como resultado da motivação intrínseca associada à uma cultura organizacional forte.

Deci e Ryan (1985) ao desenvolverem a teoria da Autodeterminação, classificaram inicialmente a motivação em dois tipos: intrínseca e extrínseca. Segundo estes autores, a motivação intrínseca consiste na realização de uma tarefa por si mesma, enquanto que na motivação extrínseca a tarefa é realizada visando uma recompensa e não pela satisfação intrínseca de realizá-la. A Teoria da Autodeterminação considera também a existência da desmotivação, que representa o estado de falta de intenção de agir.

Num contexto organizacional são esperados e desejados níveis de motivação intrínseca maiores do que os níveis de motivação extrínseca, pois funcionários motivados intrinsecamente apresentam maior engajamento e conseqüentemente maior produtividade e desempenho na execução de seu trabalho.

### **3 CONCLUSÃO**

Considerando o fenômeno da diminuição gradativa dos níveis intrínsecos de motivação dos técnicos do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) ao longo da carreira, este ensaio defendeu a importância do uso de ferramentas de gestão aliadas à liderança transformacional, como forma de permitir a interiorização de valores, visando o fortalecimento da cultura organizacional como meio de potencializar a motivação intrínseca dos profissionais do SISCEAB.

Além disso, também argumentou sobre a aplicação das ferramentas de gestão conjuntamente com os elementos da liderança transformacional para promoção da melhoria do sentimento de pertencimento organizacional com conseqüente aumento do comprometimento dos membros do grupo, o que resulta em uma equipe motivada e engajada.

Considerando a relevância da atuação do corpo técnico do SISCEAB para a manutenção da operacionalidade dos sistemas que dão suporte ao controle de tráfego aéreo, torna-se fundamental a abordagem deste trabalho em busca de soluções para a situação-problema geradora da tese.

Como visão mais ampla deste ensaio, vislumbra-se a aplicação destas ferramentas em cenários diferentes, estendendo-as a outros grupos, tais como:

Grupos Logísticos (GLOG) e os Grupamentos de Apoio (GAP), organizações criadas a partir da recente reestruturação das organizações da Força Aérea Brasileira com o intuito de propiciar um ambiente de trabalho mais sinérgico e eficiente. Tais elementos de gestão e liderança podem, ainda, ultrapassar as fronteiras da FAB e surtir efeitos positivos em empresas, instituições militares e civis onde a cultura organizacional seja má comunicada e pretenda-se melhorar o sentimento de pertencimento.

## REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Esse Barco Também é Seu**: Práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha Americana. São Paulo: Cultrix, 2006. 200p.

BRASIL, MINISTÉRIO DA DEFESA COMANDO DA AERONÁUTICA. **MCA 2-1 Manual de Liderança da FAB 2016**. Publicado no BCA nº 164, de 26 de setembro de 2016, 49 páginas. Disponível em <https://www2.fab.mil.br/cenipa/index.php/legislacao/mca-manual-do-comando-da-aeronautica>. Acesso em: 08/03/2023.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=M3CpBqAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=DECI,+E.+L.+%3B+RYAN,+R.+M.+Intrinsic+motivation+and+self-determination+in+human+behavior.New+York:+Plenum,+1985&ots=unqJnQ7-48&sig=RfloR0alSuvtdqc8NCtctVIDrS8#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 04/03/2023.

GUARANÁ, L.; AVOLIO, C., & BJ. **Desvendando a propriedade psicológica: como os líderes transacionais e transformacionais motivam a propriedade**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 29(1), p. 96–114, 2022. <https://doi.org/10.1177/15480518211066072> . Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15480518211066072>. Acesso em: 08/03/2023.

KOBAL, M.C. **Motivação intrínseca e extrínseca nas aulas de Educação Física**. Campinas, SP: [s, n,], 1996. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9532/1/2014\\_DeboraReginaSchwaab.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9532/1/2014_DeboraReginaSchwaab.pdf). Acesso em: 04/03/2023.

LOPES, L.M.S; PINHEIRO, F.M.G; ABREU, E.S. **Aspectos da Motivação Intrínseca e Extrínseca: Uma Análise com Discentes de Ciências Contábeis da Bahia na Perspectiva da Teoria Da Autodeterminação**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 5, n. 1, p. 21-39, Edição Especial: 5º ano da RGFC, 2015. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/570>. Acesso em:04/03/2023.

PEREZ, J.R. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia-USP, São Paulo, 1(2):127-140, 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427/37165>. Acesso em: 04/03/2023.

SENT, E.; & KROESE, A. **Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions**. Journal of Institutional Economics, 18(1), p. 15-27.(2022) doi:10.1017/S174413742000051X. Disponível em: [Comemorando Geert Hofstede, pioneiro no estudo da cultura e das instituições | Revista de Economia Institucional | Núcleo de Cambridge \(capes.gov.br\)](https://www.capes.gov.br/revistas/revista-de-economia-institucional/nucleo-de-cambridge). Acesso em: 08/03/23.

SIMÃO-KAVESKI, I, D.; & BEUREN, I, M. **Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores**. Innovar, 32 (84), p. 97-110, 2022. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681> Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/99681/83124> Acesso em: 08/03/2023.

VALLI, C.E.H. **Mudança organizacional: aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança no GLOG da BACG**. Rio de Janeiro, RJ, 2022.

WANG, Q.; SHI, R.; ZHANG F.; WANG X.; GAO, Y. **How organizational psychological ownership affects corporate green operations- Based on a social exchange theory perspective**. (2022) Front. Psychol. 13:985017. doi:.3389/fpsyg.2022.985017. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.985017/full>. Acesso em: 04/03/2023.

WILLERDING, I. A. V.; BIESZCZAD, B. S.; SABADIN, M.; & Nunes, S. C. **As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva**. *Brazilian Journal of Development*, 8(7), 2022. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n7-036>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49913>. Acesso em: 04/03/23.

---