



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

BLENER DA SILVA FERREIRA, Cap Inf

Desafio FAB em Forma: Uma Proposta de Transformação Cultural para Excelência em
Preparo Físico na Força Aérea Brasileira

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

BLENER DA SILVA FERREIRA, Cap Inf

Desafio FAB em Forma: Uma Proposta de Transformação Cultural para Excelência em
Preparo Físico na Força Aérea Brasileira

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 de Pessoas

Orientador: Danilo Bichir, Maj Inf

Rio de Janeiro

2024

BLENER DA SILVA FERREIRA, Cap Inf

**Desafio FAB em Forma: Uma Proposta de Transformação Cultural para Excelência em
Preparo Físico na Força Aérea Brasileira**

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

Aprovado por:

André da Costa Gonçalves, Prof. Dr. - EAOAR

Danilo Bichir, Maj Inf - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O preparo físico é componente fundamental para a prontidão operacional dos militares da Força Aérea Brasileira (FAB). Apesar do Estatuto dos Militares estabelecer o preparo físico como dever ético e da existência do Teste de Avaliação do Condicionamento Físico (TACF), estudos revelam uma preocupante realidade nas Organizações Militares (OM): dificuldades no controle de presença, baixa adesão aos treinamentos e elevados índices de sobrepeso e sedentarismo. Em resposta a esta realidade, a Comissão de Desportos da Aeronáutica (CDA) desenvolveu o Desafio FAB em Forma, programa de corrida que, embora focado em uma única modalidade, impacta 80% da nota do TACF. Este ensaio argumenta que a institucionalização do programa através de um manual abrangente incluindo diretrizes para o comprometimento dos Comandantes e mecanismos de avaliação contínua estabelecerá uma cultura duradoura de excelência em preparo físico. A análise revela que a implantação sistemática do programa tem potencial de transformar os três níveis da cultura organizacional (artefatos visíveis, valores adotados e pressupostos básicos), enquanto a segmentação dos militares por nível de condicionamento proporciona estímulos adequados que aumentam a adesão ao treinamento. A metodologia proposta transcende a melhoria da aptidão física, aumentando a prontidão operacional dos militares e servindo como modelo para abordar outros desafios institucionais que demandam mudanças culturais profundas na FAB.

Palavras-chave: preparo físico; cultura organizacional; saúde; Força Aérea Brasileira.

1 INTRODUÇÃO

A defesa nacional é um pilar fundamental para a soberania e segurança de qualquer país. No Brasil, as Forças Armadas têm papel crucial nesse contexto, sendo a Força Aérea Brasileira (FAB) responsável por manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria (Brasil, 2018), missão que depende não apenas de tecnologia avançada, mas principalmente da aptidão física dos militares, estabelecida como dever ético pelo Estatuto dos Militares (Brasil, 1980) e mensurada através do Teste de Avaliação do Condicionamento Físico (TACF) (Brasil, 2020).

No entanto, a realidade nas Organizações Militares (OM) é alarmante. Um estudo conduzido por Bomfim (2004) com 300 militares de 37 OM da FAB identificou desafios significativos: dificuldades no controle de presença, oportunidades de melhoria na atuação dos orientadores, necessidade de aprimoramento da metodologia e desafios na conciliação de horários. Essas circunstâncias resultaram em uma cultura de baixa participação nos treinamentos físicos, revelando uma crise silenciosa que pode estar minando a capacidade da FAB de cumprir sua missão.

Como resposta inicial a essa necessidade, o Desafio FAB em Forma foi criado e lançado nas redes sociais, incorporando treinos de corrida contínua e intervalada. Apesar de focar na atividade de corrida, o treinamento proposto tem efeito holístico: a corrida é uma forma acessível de atividade física que incentiva hábitos saudáveis extensíveis a outros exercícios (Lee *et al.*, 2017), impacta diretamente em 80% da nota do TACF através dos resultados da corrida e da circunferência da cintura, e desenvolve a capacidade cardiorrespiratória fundamental para atividades operacionais militares (Nindl, 2015). No entanto, o alcance do programa se restringiu ao ambiente digital, limitando sua eficácia dentro das OM.

Diante desse cenário, este trabalho propõe institucionalizar o 'Desafio FAB em Forma' através de um manual abrangente que estabelecerá uma sistemática completa de implantação nas OM da FAB, visando estabelecer uma cultura duradoura de excelência em preparo físico entre os militares. Esta proposta se fundamenta em dois argumentos principais.

A implantação sistemática do Desafio FAB em Forma nas Organizações Militares, por meio de um manual padronizado, estabelecerá uma estrutura consistente de treinamento físico que impacta todos os três níveis da cultura organizacional: artefatos visíveis, valores adotados e pressupostos básicos.

A segmentação dos militares por nível de condicionamento físico, conforme proposto no 'Desafio FAB em Forma', proporcionará estímulos personalizados, facilitando o

desenvolvimento progressivo e a percepção clara dos avanços individuais, o que aumenta a adesão dos militares ao treinamento.

2 DESENVOLVIMENTO

A cultura organizacional da Força Aérea Brasileira (FAB) enfrenta desafios significativos no que tange ao preparo físico militar. Aplicando o modelo de Schein e Schein (2016) à FAB, observa-se um notável distanciamento entre o ideal e a realidade nos três níveis de cultura organizacional: artefatos visíveis (manifestações tangíveis como uniformes, manuais e práticas de treinamento), valores adotados (normas e princípios declarados pela instituição) e pressupostos básicos (crenças inconscientes que guiam o comportamento real dos militares).

Bomfim (2004), em seu estudo com 300 militares de 37 OM, identificou desafios em todos estes níveis. Nos artefatos, apontou problemas no controle de presença e supervisão das atividades. Nos valores, constatou que 58,50% dos participantes não percebiam benefícios na prática do treinamento físico, evidenciando discrepância com os Valores da Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (Brasil, 2018). Esta percepção revela, no nível dos pressupostos básicos, uma crença tácita de que o treinamento físico é supérfluo para a eficácia militar.

A persistência destes problemas foi confirmada por estudos recentes. Silva (2023) constatou barreiras semelhantes no Corpo de Fuzileiros Navais, enquanto Alencar *et al.* (2023) revelaram dados alarmantes na FAB em Alcântara-MA: 65% dos militares com sobrepeso ou obesidade, 49,2% com obesidade abdominal, 31,3% sedentários e 9,6% já sofrem de hipertensão arterial sistêmica. Este cenário de inatividade física aumenta gastos com saúde (Pratt *et al.*, 2000; Carlson *et al.*, 2015) e eleva o absenteísmo no trabalho (Losina *et al.*, 2017).

O Desafio FAB em Forma foi desenvolvido pela CDA como resposta a esta realidade. É um programa de treinamento de corrida de 12 semanas para militares da FAB que, estrategicamente, concentra-se na modalidade que oferece os ótimos resultados para o preparo militar com menor complexidade de execução. São oferecidos planos personalizados com duas sessões semanais - uma corrida contínua e uma intervalada - adaptados ao nível individual de condicionamento físico, baseado no resultado da corrida do TACF.

A escolha da corrida como modalidade principal é fundamentada em sua eficiência no desenvolvimento do VO₂ máximo, variável que representa 50% da pontuação do TACF e é crucial para a prontidão operacional (Nindl, 2015). O programa é acessível a todos os militares aptos para atividade física e, ao melhorar a capacidade cardiorrespiratória, proporciona benefícios abrangentes: reduz riscos de diversas doenças (Gonzales *et al.*, 2021), melhora a

composição corporal com diminuição da circunferência da cintura (Armstrong *et al.*, 2022) - impactando outros 30% da pontuação do TACF - e promove ganhos significativos na saúde mental, incluindo redução do estresse e melhoria do humor e autoestima (Fox, 1999).

Para operacionalizar essa transformação institucional, o manual proposto servirá como documento norteador que guiará a implantação do programa nas OM, abrangendo protocolos de treinamento de corrida, diretrizes para o comprometimento dos Comandantes e mecanismos de avaliação contínua, constituindo assim uma ferramenta de mudança organizacional, cujos principais aspectos serão discutidos a seguir.

2.1 IMPLANTAÇÃO E MUDANÇA CULTURAL

A implantação sistemática do Desafio FAB em Forma nas OM, através de um manual padronizado, não apenas estabelece uma estrutura consistente de treinamento físico, mas também catalisa uma profunda mudança na cultura organizacional da FAB. Esta abordagem alinha-se com a teoria de mudança cultural de Schein e Schein (2016), que propõe três níveis de cultura organizacional: artefatos, valores adotados e pressupostos básicos.

No nível dos artefatos, o mais visível da cultura organizacional, o manual do Desafio FAB em Forma proporcionará manifestações tangíveis da nova cultura de preparo físico. Isso incluirá diretrizes claras e procedimentos padronizados para o treinamento físico em todas as OM, estruturação e uso inteligente de sessões de treinamento e integração visível do treinamento físico no Quadro de Trabalho Semanal (QTS). Além disso, Conner *et al.* (2010) enfatizam o papel fundamental do planejamento na conversão de intenções em comportamentos concretos, especialmente em atividades físicas, criando um ambiente que reforça a nova cultura de preparo físico.

No segundo nível, que trata dos valores adotados, o manual enfatizará a conexão entre o preparo físico e a disciplina, um valor fundamental da FAB (Brasil, 2018). Estabelecerá metas claras de treinamento físico, vinculando-as à eficácia operacional. O manual orientará o envolvimento ativo dos comandantes e proporá formas de reconhecimento do progresso, reforçando a importância institucional do preparo físico. Essa abordagem justificará as práticas visíveis e facilitará a internalização da disciplina como um valor no contexto do treinamento físico.

No nível mais profundo, o dos pressupostos básicos (crenças inconscientes que guiam o comportamento real dos militares), a implementação consistente e duradoura do programa tem o potencial de transformar as crenças fundamentais sobre o papel do preparo físico na

eficácia militar. Ao longo do tempo, deve-se desenvolver gradualmente a consciência de que o preparo físico é indispensável para o cumprimento da missão da FAB. A ideia de que o treinamento físico regular é uma parte intrínseca e inquestionável da vida militar deverá ser internalizada. Deve ocorrer uma mudança na percepção do tempo dedicado ao treinamento físico, de "tempo perdido" para "investimento essencial". Além disso, deve haver uma evolução da crença sobre a relação entre preparo físico e liderança eficaz. Schein e Schein (2016) argumentam que a verdadeira mudança cultural ocorre quando há alterações neste nível mais profundo, e a implantação bem-sucedida do Desafio FAB em Forma, ao longo do tempo, pode levar a essa transformação fundamental.

O processo de mudança organizacional, segundo Kurt Lewin (Burnes, 2004), envolve "descongelamento", "mudança" e "recongelamento" da cultura. Atualmente, o Desafio FAB em Forma é apenas um programa de corrida promovido nas redes sociais da CDA. Este ensaio propõe a criação de um manual abrangente que transformaria o programa em uma ferramenta de mudança cultural sistemática. O manual facilitaria o descongelamento ao destacar as deficiências da cultura atual de preparo físico (Bomfim, 2004) e apresentar uma visão de melhoria. A mudança ocorreria através da implantação do novo programa em todas as OM, com treinamento estruturado e feedback regular. O recongelamento se daria pela institucionalização das novas práticas e alinhamento dos sistemas de recompensa.

A abordagem sistemática proposta pelo manual, aliada ao comprometimento dos Comandantes e à avaliação contínua, cria um ambiente propício para uma mudança cultural profunda e duradoura na FAB. Esta transformação não apenas melhorará o desempenho nos testes de aptidão, mas também contribuirá para a saúde geral (Gonzales *et al.*, 2021), o aumento da prontidão operacional (Nindl, 2015) e o fortalecimento dos valores fundamentais da instituição. Ao abordar todos os níveis de cultura organizacional propostos por Schein e Schein (2016), o Desafio FAB em Forma tem o potencial de criar uma mudança holística e sustentável na cultura de preparo físico da FAB, alinhando-a mais estreitamente com sua missão e valores fundamentais.

2.2 SEGMENTAÇÃO E ENGAJAMENTO

A segmentação dos militares por nível de condicionamento físico é um aspecto fundamental do Desafio FAB em Forma. O programa utiliza os resultados da corrida de 12 minutos do TACF, teste já estabelecido e familiar, para estabelecer metas diferenciadas de corrida contínua e intervalada para cada nível de condicionamento.

Esta abordagem é duplamente eficaz: primeiro, por aproveitar um método de avaliação comprovado e já integrado à rotina militar, eliminando a necessidade de testes adicionais; e segundo, por garantir que o treinamento seja personalizado e adequado ao nível atual de cada participante. Tal estratégia não apenas simplifica o processo de implantação, mas também aumenta significativamente a probabilidade de aderência dos militares ao programa, visto que a falta de segmentação por níveis de condicionamento no treinamento foi uma das principais barreiras à prática de treinamento físico identificadas tanto na FAB (Bomfim, 2004) quanto no Corpo de Fuzileiros Navais (Silva, 2023).

A importância desta segmentação é respaldada por princípios bem estabelecidos na ciência do treinamento esportivo. Bompa (2009) enfatiza que a progressão segura e eficiente no treinamento físico depende da aplicação de estímulos adequados ao nível atual de condicionamento do indivíduo. Quando o treinamento é muito fácil, não há estímulo suficiente para a melhoria; quando é muito difícil, há risco de lesões e desmotivação.

Seefeldt, Malina e Clark (2002) também destacam a importância de adaptar as atividades físicas às capacidades individuais para promover a adesão e os benefícios do exercício. Os autores argumentam que intervenções bem-sucedidas devem considerar as necessidades individuais, os níveis de aptidão pessoal e permitir o controle pessoal sobre a atividade e seus resultados. No contexto do Desafio FAB em Forma, a segmentação por nível de condicionamento físico alinha-se com esses princípios, oferecendo desafios apropriados para cada militar. Isso não apenas otimiza a eficácia do treinamento, mas também aumenta a probabilidade de engajamento contínuo, pois os participantes são mais propensos a perceber progresso e alcançar objetivos realistas, fatores que Seefeldt, Malina e Clark (2002) identificaram como cruciais para a manutenção da atividade física a longo prazo.

Adicionalmente, a divisão em grupos homogêneos cria um ambiente de apoio mútuo, onde militares treinam lado a lado com outros que enfrentam desafios similares. Segundo Carnes e Mahoney (2016), isso diminui a percepção do esforço e melhora a adesão ao treinamento.

A implementação da segmentação por nível de condicionamento físico, através do manual do 'Desafio FAB em Forma', assegurará uma abordagem consistente e equitativa em todas as OM. Esta estratégia demonstra compromisso com a eficácia e inclusão, promovendo uma cultura de participação e melhoria contínua. Ao estabelecer diretrizes para formar grupos de treino de corrida com militares de capacidade aeróbica similar, baseando-se nos resultados da corrida do TACF, o programa permite treinos específicos e adequados para cada nível, contribuindo para estabelecer uma cultura duradoura de excelência em preparo físico na FAB.

3 CONCLUSÃO

O preparo físico é um componente essencial para a prontidão operacional dos militares da FAB, impactando diretamente na capacidade de cumprir a missão de defesa da pátria. No entanto, conforme evidenciado pelos estudos, a FAB enfrenta desafios significativos na implementação efetiva do treinamento físico em suas Organizações Militares. Para enfrentar essa realidade, foi desenvolvido o Desafio FAB em Forma, focado na corrida como modalidade de alto impacto no TACF e viável em qualquer OM, independentemente de sua estrutura.

Demonstrou-se que a implantação sistemática do Desafio FAB em Forma através de um manual abrangente tem potencial de transformar a cultura organizacional em seus três níveis. O manual, como documento norteador, estabelecerá uma estrutura completa que impactará os artefatos visíveis pela estruturação das práticas, os valores adotados pelo alinhamento entre discurso e ação, e os pressupostos básicos pela mudança gradual na percepção sobre a importância do preparo físico.

Evidenciou-se, também, que a segmentação dos militares por nível de condicionamento, baseada nos resultados do TACF, é fundamental para o sucesso do programa. Esta abordagem de progressão, aliada ao treinamento em grupos homogêneos, demonstrou-se eficaz para resolver uma das principais barreiras identificadas nos estudos anteriores: a desmotivação causada por treinos inadequados ao nível individual de cada militar.

Dessa maneira, este trabalho defendeu que a institucionalização do Desafio FAB em Forma através de um manual que estabelece uma sistemática completa de implantação constitui uma estratégia eficaz para estabelecer uma cultura duradoura de excelência em preparo físico na FAB, fundamentada tanto na transformação cultural quanto na adequação do treinamento baseado em evidências científicas.

Por fim, ressalta-se que a implantação bem-sucedida do programa transcende a melhoria do preparo físico, pois uma força de trabalho fisicamente preparada amplia a prontidão operacional da FAB. Além disso, a metodologia de transformação cultural proposta neste trabalho pode servir como modelo para abordar outros desafios institucionais que demandam mudanças culturais profundas. Esta abordagem pode ser adaptada, por exemplo, para fortalecer a mentalidade de segurança, promovendo a internalização de valores e posturas proativas que criem um ambiente mais seguro, ou também para impulsionar a iniciativa individual pela busca do aprimoramento profissional. Desta forma, a FAB poderá utilizar os princípios aqui desenvolvidos para catalisar outras transformações culturais necessárias à sua evolução institucional.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Y. S. DE et al. Cardiovascular risk factors in military personnel of the Brazilian Air Force at Alcântara (MA). **Revista de Ciências Médicas e Biológicas**, v. 22, n. 2, p. 268–273, 2023.
- ARMSTRONG, A. et al. Effect of aerobic exercise on waist circumference in adults with overweight or obesity: A systematic review and meta-analysis. **Obesity reviews: an official journal of the International Association for the Study of Obesity**, v. 23, n. 8, p. e13446, 2022.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Institui o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**: seção 1 - 11, Brasília, DF, p. 24777, 11 dez. 1980. PLN 30/1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm. Acesso em: 10 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 32/3SC3, de 18 de maio de 2020. Aprova a 1ª Modificação da NSCA 54-3 “Teste de Avaliação do Condicionamento Físico no Comando da Aeronáutica”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n. 087, p. 148-208, 21 maio 2020. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/5808>. Acesso em: 10 out. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, p. 116-158, 15 out. 2018. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.
- BOMPA, T. O.; HAFF, G. **Periodization: Theory and methodology of training**. Champaign, IL, USA: Human Kinetics, 2009.
- BOMFIM, A. B. C. **Motivações e barreiras à prática de atividades físicas no Comando da Aeronáutica**. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Ciência da Motricidade Humana, Universidade Castelo Branco, Rio de Janeiro, 2004.
- BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned approach to change: A re-appraisal. **The journal of management studies**, v. 41, n. 6, p. 977–1002, 2004.
- CARLSON, S. A. et al. Inadequate physical activity and health care expenditures in the United States. **Progress in cardiovascular diseases**, v. 57, n. 4, p. 315–323, 2015.
- CARNES, A. J.; MAHONEY, S. E. Cohesion is associated with perceived exertion and enjoyment during group exercise in recreational runners: 435 Board #272 June 1, 9. **Medicine and science in sports and exercise**, v. 48, p. 123, 2016.
- CONNER, M.; SANDBERG, T.; NORMAN, P. Using action planning to promote exercise behavior. **Annals of behavioral medicine: a publication of the Society of Behavioral Medicine**, v. 40, n. 1, p. 65–76, 2010.

FOX, K. R. The influence of physical activity on mental well-being. **Public health nutrition**, v. 2, n. 3a, p. 411–418, 1999.

GONZALES, T. I. et al. Cardiorespiratory fitness assessment using risk-stratified exercise testing and dose–response relationships with disease outcomes. **Scientific reports**, v. 11, n. 1, 2021.

LEE, D.-C. et al. Running as a key lifestyle medicine for longevity. **Progress in cardiovascular diseases**, v. 60, n. 1, p. 45–55, 2017.

LOSINA, E. et al. Physical activity and unplanned illness-related work absenteeism: Data from an employee wellness program. **PloS one**, v. 12, n. 5, p. e0176872, 2017.

NINDL, B. C. Physical training strategies for military women’s performance optimization in combat-centric occupations. **Journal of strength and conditioning research**, v. 29 Suppl 11, n. Supplement 11, p. S101-6, 2015.

PRATT, M.; MACERA, C. A.; WANG, G. Higher direct medical costs associated with physical inactivity. **The physician and sportsmedicine**, v. 28, n. 10, p. 63–70, 2000.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Nashville, TN, USA: John Wiley & Sons, 2016.

SEEFELDT, V.; MALINA, R. M.; CLARK, M. A. Factors affecting levels of physical activity in adults. **Sports medicine (Auckland, N.Z.)**, v. 32, n. 3, p. 143–168, 2002.

SILVA, A. L. **Percepção de Barreiras Para a Prática de Treinamento Físico Militar por Militares do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil: Uma abordagem qualitativa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desempenho Humano Operacional) - Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2023.