

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2016/2017**



**TH**

**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

**Gonçalo Bernardo Barreira Duarte**  
**CAP/PILAV**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA FORÇA**  
**AÉREA**

**CAP/PILAV Gonçalo Bernardo Barreira Duarte**

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/17

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA FORÇA**  
**AÉREA**

**CAP, PILAV Gonçalo Bernardo Barreira Duarte**

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/17

Orientador: MAJ/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Gonçalo Bernardo Barreira Duarte**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Valorização do Capital Humano na Força Aérea** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOSFA 2016/17** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Gonçalo Bernardo Barreira Duarte



## **Agradecimentos**

Sem o apoio de muitos, pouco se consegue e portanto, nesta minha complexa e morosa tarefa ao desenvolver este Trabalho Individual de Investigação o apoio foi de muitos.

Sem a sua paciência, boa disposição, despertar cedo e disponibilidade ao longo da elaboração deste presente trabalho, a tarefa teria sido bem mais complexa e desmotivante e por isso, e em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador MAJ/TMMA Nuno Loureiro. Um grande obrigado.

Ao diretor de curso COR/ENGAER Lourenço Saúde pelo apoio e preocupação.

Aos três entrevistados que fortaleceram o meu conhecimento, tanto na fase exploratória como na fase analítica e que permitiram o desenvolvimento desta investigação, nomeadamente: TCOR/TMMA Nuno Pereira, ALF/RHL Diogo Álvares e ALF/TPAA Elisabete Novais.

Agradeço também aos camaradas de curso e aos docentes, quer da parte específica, quer da conjunta, que acompanharam este ponto vital deste meu percurso militar e que contribuíram imenso para o meu conhecimento e memórias recheadas de uma vida. Em especial ao CAP/PA Cristiano Almeida por se ter revelado um amigo e um mentor e ao CAP/ENGAED Rui Ramos pelo apoio, paciência e inspiração profissional.

Destaco ainda um agradecimento forte a quem me acompanhou fora da instituição militar, namorada, irmãos, avó, mãe e amigos pela paciência face à minha ocasional má disposição ao longo deste ano, dada a pressão e intensidade desta fase mas que ainda assim me ouviram e apoiaram incondicionalmente.



## Índice

Introdução.....	1
1. A valorização do capital humano.....	4
1.1. Motivação extrínseca .....	4
1.1.1. Liderança .....	4
1.1.2. O sistema de recompensas.....	5
1.1.3. O clima organizacional.....	6
1.1.4. A estrutura de trabalho .....	6
1.2. Motivação intrínseca.....	7
1.2.1. A saúde física .....	7
1.2.2. Sentido de colaboração e pertença .....	7
1.3. Metodologia da investigação .....	8
2. Liderança .....	9
2.1. Planos para implementação dum PDL.....	10
2.1.1. Desenvolver um programa de seleção.....	10
2.1.2. Definir competências de liderança na FA .....	11
2.1.3. Providenciar atividades de desenvolvimento em contexto.....	12
2.2. A liderança como ferramenta motivacional na FA.....	12
3. Atividade física .....	13
3.1. Benefícios do desporto .....	13
3.1.1. Felicidade .....	13
3.1.2. Stress .....	14
3.1.3. Inteligência .....	14
3.1.4. Agressividade .....	14
3.1.5. Memória .....	15
3.1.6. Vícios.....	15
3.1.7. Cooperação.....	15
3.2. Os vários tipos de exercício e respetivas mais-valias.....	16
3.2.1. Exercícios aeróbico .....	16
3.2.2. Exercícios de força .....	16



3.2.3. Exercícios de equilíbrio e flexibilidade.....	16
3.2.4. Exercícios cognitivos .....	17
3.2.5. Exercícios de grupo .....	17
3.2.6. Exercícios em forma de jogos e brincadeira.....	17
3.3. Exemplo dum programa de desporto .....	17
3.4. A atividade física como ferramenta motivacional na FA .....	18
4. Ação social.....	20
4.1. Benefícios da ação social.....	20
4.2. A ação social como ferramenta motivacional na FA.....	21
Conclusões.....	22
Bibliografia.....	26
Apêndice A — Mapa Conceptual.....	Apd A-1
Apêndice B — Matriz das entrevistas de investigação .....	Apd A-2



## **Resumo**

A valorização do capital humano da Força Aérea (FA) contribui para uma organização focada nos seus recursos humanos. A adoção de medidas de responsabilização sobre o impacto no bem-estar dos indivíduos contribui para militares mais integrados, com maior sentido de pertença, realização pessoal e uma cultura militar mais coesa. Assim, avaliou-se a aplicação na FA, através de um raciocínio hipotético-dedutivo, fundamentadas com 3 entrevistas não estruturadas dirigidas com base no mapa conceptual. Esta investigação permitiu verificar que: (1) os benefícios dum programa de desenvolvimento humano contribuem para a valorização do capital humano na FA; (2) a arquitetura deste programa de desenvolvimento humano deve assentar em três componentes (liderança, atividade física e atividades de ação social). Assim, concluiu-se que o programa de valorização do capital humano pode ser implementado na FA, permitindo otimizar os recursos humanos através dum programa de melhoramento individual contínuo.

## **Palavras-chave**

Valorização do Capital Humano, Liderança, Atividade Física, Ação Social, Impacto Social, Reconhecimento, Melhoramento Contínuo.



**Abstract**

*The valorization of the human capital in the Air Force (AF) leads to an organization focused on its human resources. The adoption of measures of responsibility on the impact on the well-being of individuals contributes to a more integrated military, with a greater sense of belonging, personal fulfillment and a more cohesive military culture. Thus, the application to AF was evaluated through hypothetical-deductive reasoning, tested in 3 non-structured interviews defined through the conceptual map. These interviews showed that: the benefits of a human development program contribute to the valorization of the human capital in the AF; The architecture of this human development program must be based on three components (leadership, physical activity and social work). Therefore, it was concluded that the human capital valorization program can be implemented in the AF, allowing for the optimization of human resources through a continuous individual improvement program.*

**Keywords**

*Valorization of the Human Capital, Leadership, Physical Activity, Social Work, Social Impact, Recognition, Continuous Improvement.*



**Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AFA – Academia da Força Aérea

CH – Capital Humano

FA – Força Aérea

H – Hipótese

IUM – Instituto Universitário Militar

PD – Pergunta Derivada

PDL - Programa de Desenvolvimento de Liderança

PP – Pergunta de Partida

TII – Trabalho Individual de Investigação



## Introdução

*“Todos os dias há oportunidade de mostrar às pessoas o quão são importantes”*  
(Chapman, 2015)

A atualidade económica e financeira de Portugal, os cortes orçamentais, a redução de pessoal, exige um maior esforço individual para atingir resultados equivalentes a anos anteriores, pelo que, novos níveis de eficácia e eficiência são exigidos ao capital humano (CH) da Força Aérea (FA). Estes são fatores que têm impacto negativo na moral, baixam os níveis de empenho, afetam a cultura da instituição e coloca pressão nas famílias.

Tendo em conta que a maior fatia do orçamento da FA é usada com pessoal (FA, 2015), uma aplicação do conhecimento moderno através duma reestruturação da gestão humana, poderá trazer resultados significativos, que permitam além de criar maior envolvimento e empenho pessoal, até uma redução a nível orçamental.

A necessidade de incrementar os níveis motivacionais é imperativa para uma melhor gestão da instituição e recuperação duma cultura institucional focada no elemento humano. Uma organização é tão feliz e produtiva quanto os seus elementos (Chapman, 2015).

Poderá associar-se motivação a aumento de salário ou prémios monetários e dado o enquadramento da FA, essa solução é complexa. Por isso, poderá haver dificuldade na abordagem do tema por parte das chefias. Com um estudo adequado e implementação de estratégias focadas no indivíduo, poderão encontrar-se micro soluções, não monetárias, que contribuam para uma macro melhoria do bem-estar geral dos indivíduos e respetivas famílias e a sua motivação, e, conseqüentemente, contribuir para o seu nível de participação, de produtividade e acima de tudo, para o melhor cumprimento da missão.

Enquadrado no âmbito dos processos de melhoria continua, importa aumentar os níveis de pro-eficiência para próximos da excelência organizacional, através da valorização do CH. Aumentando a eficiência organizacional, potencia-se a criação de valor e conseqüentemente um melhor rácio económico. Portanto o tema: “A valorização do CH na Força Aérea”, revela-se de total pertinência como tema para TII.

Os resultados desta investigação poderão contribuir para uma melhoria do processo motivacional instituído na FA, valorizando assim o seu maior bem: o CH. A abordagem deste tema, por si só, promove a consciencialização para a importância da valorização do CH da FA. Poderão beneficiar com este estudo todos os elementos da FA e também o futuro



da organização. Por consequência, os benefícios poderão estender-se também a todos os que estejam em contacto com estes elementos e numa escala maior, o País.

O objetivo geral consiste em compreender se as metodologias apresentadas poderão ser implementadas na FA de modo a contribuir para a valorização do seu CH. Os objetivos específicos baseiam-se em: avaliar se os benefícios da análise desta investigação cumprem os objetivos e em que medida poderão integrar-se organizacionalmente os elementos desta investigação na estrutura da FA.

A metodologia seguida baseou-se em três fases: uma exploratória, uma analítica e por fim uma conclusiva (IESM, 2015a, p. 4). Foi então seguido um raciocínio hipotético-dedutivo originário em leituras preliminares e posteriormente em entrevistas exploratórias que permitiram apurar a realidade. Procedeu-se posteriormente à formulação do quadro teórico através da revisão bibliográfica, ao qual se associou a seguinte pergunta de partida (PP):

Que metodologias podem ser implementadas de modo a promover a valorização do CH na FA?

Para responder de forma cabal à PP, considerou-se crucial subdividi-la em três perguntas derivadas (PD), às quais foram aduzidas três hipóteses (H):

- PD1: Como poderá a melhoria da capacidade de liderança promover a valorização do CH na FA?
  - H1: As competências de liderança contribuem para a motivação pessoal.
- PD2: Como poderá a manutenção de uma condição saudável promover a valorização do CH na FA?
  - H2: A prática regular de desporto contribui para a saúde mental e física pessoal.
- PD3: Como poderá o reconhecimento promover a valorização do CH na FA?
  - H3: A participação em ações de apoio comunitário contribui para o reconhecimento.

De seguida, na fase analítica, procedeu-se à recolha, análise e apresentação de dados resultantes de entrevistas não estruturadas, que posteriormente, na fase conclusiva, foram discutidos e avaliados, com o intuito de testar as hipóteses para responder às PD e, conseqüentemente, à PP.

Relativamente à organização deste estudo, é apresentado no primeiro capítulo o estado da arte no que respeita à temática da valorização do CH.



No capítulo segundo é abordada a componente da liderança na valorização do CH, através de competências de liderança pessoais, competências de liderança transversais e por fim através de competências de liderança de grupo.

De seguida aborda-se a contribuição de programas regulares de desporto para a componente da saúde (mental e física) do pessoal, de como isso contribui para um aumento de cooperação entre os militares e de como estas variáveis contribuem para a valorização do CH na FA.

Por último é abordado o impacto das ações de apoio comunitário e o reconhecimento interno e externo que isso traz para os militares e como podem contribuir para a valorização do CH na FA.

No descrever de cada um destes três últimos capítulos, com apoio a entrevistas, são analisados os dados relativamente aos objetivos da FA com os resultados que se esperam decorrer da implementação das hipóteses abordadas nesta investigação, além de sugestões à implementação. São também propostas estruturas de implementação orgânica e funcional. Através da análise de dados testam-se as hipóteses e responde-se à pergunta de partida que define a investigação.

Na parte final deste trabalho apresenta-se a conclusão com o resumo de pontos principais, contributos para o conhecimento e recomendações.



## **1. A valorização do capital humano**

Quando os jovens integram a FA, provêm de famílias que os apoiam e os confiam à instituição, na crença de que estão em boas mãos, na sua nova família, a FA. Esta instituição passa a ser responsável por estes jovens e cabe à organização a responsabilidade de criar um ambiente e uma cultura em que os seus militares possam descobrir, desenvolver e partilhar os seus dons pessoais e serem reconhecidos e apreciados por tal. Passa também a ser responsável por permitir que os seus elementos vivam uma vida com mais significado, se sintam apoiados e realizados. A FA pode ter um impacto imensurável na sociedade através do impacto que tem na vida dos seus militares, assumindo a responsabilidade sobre a vida dos que se juntam a esta instituição para com ela partilhar as suas capacidades.

A FA é uma organização humana, antes de tudo. E como tal, interessa que haja um programa de melhoramento contínuo instituído, dado que a organização é tão frágil quanto o seu elemento mais frágil, portanto, é realmente importante melhorar cada indivíduo. Quando os militares estão bem, se sentem reconhecidos, valorizados e com eles se celebram os feitos de cada um e de todos, estamos perante seres humanos que vão para casa felizes, criando lares estáveis que por sua vez fortalecem a motivação pessoal do militar para permanecer na instituição. É uma filosofia e atitude que se auto perpétua.

Existem 4 pilares de fatores motivacionais extrínsecos (LeBoeuf, 1985): liderança, recompensas, clima organizacional e estrutura do trabalho. Todos eles são chave na motivação da equipa e todos merecem atenção. Podemos identificar vários fatores dentro de cada pilar e descobrir quais são os que têm maior impacto face à dificuldade e custo de implementação. No entanto, destes 4 pilares, os últimos 3 são os que têm maior custo e tempo de implementação ao contrário do primeiro: liderança. Por outro lado, melhorando a liderança, todos os outros fatores acabam por se melhorar também.

Sendo que a motivação pessoal se pode dividir em motivação extrínseca e intrínseca, igualmente importante à valorização do CH na FA, como motivador intrínseco é o bem-estar de saúde física e mental além do sentido de colaboração e de pertença dos militares.

### **1.1. Motivação extrínseca**

#### **1.1.1. Liderança**

Liderança é influenciar a vida das pessoas e validá-las, tanto o melhor como o seu pior, permitindo-as de serem quem elas são (Sinek, 2017).

Se colocarmos um grupo de pessoas que se desconhecem num espaço e lhes atribuímos um objetivo em que têm de colaborar uns com os outros, naturalmente uma



dessas pessoas acaba por ser escolhida para ser o líder (LeBoeuf, 1985). No contexto militar isso não acontece. Os líderes não são escolhidos pelos pares, mas sim por estrutura orgânica. Mas ainda que nem todos nasçam com habilidades de liderança, face à estrutura militar, pode-se dar foco ao treino regular para dotar os militares de maior conhecimento e habilidade para serem os melhores líderes possíveis. Os líderes devem manter-se relevantes e estar em constante desenvolvimento (Sinek, 2017).

Segundo LeBoeuf (1985), a liderança é, portanto, um fator chave para determinar como os colaboradores se sentem sobre a organização onde estão inseridos e quão motivados estão. Muitas vezes, apenas a mudança do líder muda o clima psicológico da instituição e por sua vez todo o desempenho das pessoas na organização.

O estilo de liderança apropriado depende das metas e objetivos da organização, das pessoas dentro da instituição e do ambiente externo. Numa organização militar, o estilo de liderança tende a ser mais direcionado e ditatorial, com a pessoa responsável (chefe) a ordenar aos seus subordinados o que fazer rapidamente e com pouca preocupação com as sensibilidades pessoais. Este estilo também pode ser encontrado nas empresas que estão a lutar pela sua sobrevivência. No entanto, com a evolução da sociedade, hoje em dia o estilo de liderança tradicional de mandar-obedecer deixa de ser aceitável pelos colaboradores, que esperam ter oportunidade de falar e de serem ouvidos e também em ter uma abertura sobre como gerir e executar o próprio trabalho.

Um segundo estilo de liderança é a cadeia de liderança horizontal, onde uma pessoa pode estar responsável por um departamento, mas funciona no mesmo nível e com o mesmo conhecimento e habilidade que os seus colegas de trabalho. Neste tipo de organização, as pessoas são respeitadas pelo seu conhecimento, habilidade e capacidade de executar o seu trabalho.

Outros estilos de liderança funcionam por dizer, vender, persuadir e participar. Cada um desses estilos é apropriado dependendo se o colaborador é novo ou experiente e se há tempo suficiente ou urgência na conclusão da tarefa. Por vezes, o líder é obrigado a usar diferentes estilos de liderança, para diferentes pessoas, sob diferentes circunstâncias.

#### 1.1.2. O sistema de recompensas

Cada organização é caracterizada por um tipo particular de estrutura de recompensa, muitas vezes diferindo de pessoa para pessoa e de departamento para departamento.

Segundo LeBoeuf (1985), o que é recompensado é feito. Se se quer mais de alguém numa organização, basta simplesmente aumentar as recompensas para o comportamento



desejado. Se queremos menos de uma atividade numa organização, simplesmente reduzem-se as recompensas ou aumenta-se a punição ou desaprovação para esse comportamento. As pessoas respondem aos incentivos.

É bastante comum as empresas identificarem produtos e serviços seus que sejam mais rentáveis e em seguida aumentar a percentagem de comissão que os vendedores recebem para a venda desses produtos e serviços específicos, mantendo comissões menores para itens menos rentáveis. Os vendedores respondem muito rapidamente ao aumento ou diminuição de recompensas financeiras por comportamentos específicos ou pela realização de objetivos específicos (Pernick, s.d.).

#### 1.1.3. O clima organizacional

Pernick (s.d.) defende que o clima organizacional é deliberadamente criado e mantido pelos quadros superiores da instituição e consiste principalmente na maneira como as pessoas se tratam umas às outras ao longo da cadeia vertical de comando.

Quando Thomas J. Watson fundou a IBM, apresentou os três valores fundamentais da empresa: excelentes produtos e serviços, excelente atendimento ao cliente e respeito pelo indivíduo. Estes fundamentos determinaram o futuro da IBM, tornando-se a maior e mais respeitada empresa de computadores do mundo.

O princípio do "respeito pelo indivíduo" foi aplicado de forma inflexível em todos os níveis da organização, tanto a nível nacional como internacional. Os colaboradores podiam fazer quase qualquer erro na IBM, exceto um: não podiam desrespeitar, humilhar ou insultar outra pessoa, dentro ou fora da organização. Tratar as pessoas mal, especialmente as pessoas sob sua autoridade, era motivo para demissão, não importando há quanto tempo estivessem na empresa.

Como resultado deste elemento do clima organizacional, não só as pessoas competiam para entrar na IBM, como quando eram admitidas se tornavam em pessoas mais felizes, mais produtivas e mais criativas do que em qualquer empresa em qualquer indústria.

#### 1.1.4. A estrutura de trabalho

Conforme Sinek (2017), alguns trabalhos são inerentemente motivacionais, exigindo criatividade, imaginação e altos níveis de energia. Trabalho que envolve a comunicação, negociação e interação com outras pessoas, a fim de obter a sua cooperação para fazer o trabalho rapidamente e bem, traz ao de cima as melhores capacidades dos indivíduos. É emocionante, desafiante e geralmente é altamente gratificante também.



No entanto, uma enorme quantidade de trabalho deve ser padronizada, rotineira, e tornada relativamente pouco excitante, de modo a que o trabalho se torne eficiente e rentável. É difícil motivar os trabalhadores em trabalhos em linhas de produção o dia inteiro e cujas atividades são cuidadosamente monitorizadas e regulamentadas para garantir níveis máximos de produtividade (LeBoeuf, 1985).

As organizações devem procurar estruturar o trabalho de modo a combinar a natureza do trabalho com a natureza do funcionário e tornar as tarefas o mais interessantes e agradáveis possível.

## 1.2. **Motivação intrínseca**

### 1.2.1. A saúde física

A saúde física pode ser melhorada alterando os hábitos alimentares e também movimentando o corpo através de atividade física. O processo de motivar alguém doente pode ser difícil, no entanto é fácil criarem-se hábitos que trazem saúde física. Infelizmente também é fácil criarem-se hábitos que trazem má saúde física.

Uma vez por ano os militares da FA são sujeitos a cumprir exames físicos, no entanto o resto do ano a sua condição física está por conta dos próprios. É fácil fazer-se exercício regularmente, mas também é igualmente fácil não se fazer exercício de todo. No entanto, tendo em conta que o bem estar dos militares e a sua motivação estão ligadas fortemente à sua condição física e ao desporto que praticam, um programa de desporto adequado traria inúmeros benefícios à FA através dos benefícios que traria aos seus os militares, tais como (Ratey, 2013): redução do colesterol; melhoramento do sono; aumento da autoestima; redução da pressão arterial; redução de dores lombares; redução do risco de lesões; prevenção de variados tipos de cancro; melhoramento do ritmo metabólico; aumento da flexibilidade; aumento de força funcional; redução de doenças cardíacas; melhoramento da coordenação e equilíbrio; redução da ansiedade e da depressão; benefícios gastrointestinais; regulação do peso; reforço do sistema imunitário; reforço dos ossos; melhoramento da atenção e do foco; redução de dores nas articulações; redução de gordura corporal; prevenção da doença de Alzheimer; aumento de confiança; prolongamento da vida, entre outras.

A transformação física pode, portanto, melhorar as pessoas física, mental emocional e espiritualmente e, portanto, deve ser tomada em elevadíssima consideração.

### 1.2.2. Sentido de colaboração e pertença

Os militares da FA juram servir a pátria e isso envolve servir também os cidadãos. Com o intuito de apoiar comunidades necessitadas, o simples ato de missões de ação social



de apoio à comunidade, para além de criar maior ligação entre os militares e os cidadãos, também melhora as relações entre os próprios militares. Estudos demonstram que atividades de ação social promovem a saúde física e mental dos participantes (Lum e Lightfoot).

### 1.3. Metodologia da investigação

Após a consolidação do quadro teórico, foi desenvolvido o modelo de análise no domínio conceptual e metodológico. No domínio conceptual, a partir das hipóteses, foram desconstruídos os conceitos em dimensões e indicadores, culminado no mapa conceptual apresentado no Apêndice A.

No domínio metodológico, utilizou-se um raciocínio hipotético-dedutivo, procurando recolher informação detalhada acerca do estado da arte da motivação pessoal, ou seja, fazendo a recolha de informação em literatura e em entrevistas não estruturadas, aplicadas a uma amostra empírica intencional selecionada com base na afinidade dos entrevistados às áreas de liderança, desporto e atividade física e em ação social.

Seguidamente efetuou-se uma análise de conteúdo temática das entrevistas, baseada em cinco etapas aceites por Guerra (2006 cit. por IESM, 2014b), sendo demonstrado no Apêndice B a matriz da análise temática com o conteúdo adequado e resolvido da entrevista. A análise foi complementada com análise documental que irá verificar ou não as hipóteses tomadas à consideração e responder então à pergunta de partida.

Os dados foram apresentados na forma qualitativa, sem menosprezar o carácter descritivo das citações.



## 2. Liderança

De entre todas as fontes de motivação extrínsecas (liderança, sistema de recompensas, clima organizacional e estrutura de trabalho), a liderança é a fonte com maior impacto, a que apresenta resultados mais céleres e por último porque mudando a liderança cria-se impacto direto e indireto nas outras fontes de motivação extrínsecas (LeBoeuf, 1985).

Tendo em conta a estrutura militar, ainda que a liderança seja uma fonte de motivação extrínseca que tem impacto rápido, terá de ser criado um plano que vise formar líderes que tenham maior impacto na motivação dos militares. Daí à implementação e obtenção de resultados, poderá ser um processo desafiante, mas ainda assim de extrema importância e que quando implementado poderá trazer resultados imediatos.

Nesta parte do trabalho abordar-se-á a implementação dum programa de desenvolvimento de liderança (PDL) na FA com o intuito de valorizar o CH na FA.

A formação de líderes através da progressão militar e com formações técnicas esporádicas não é um processo adequado para se criar líderes com treino adequado e que espelhem por toda a instituição uma uniformização de direção, método, rigor e brio militar. A FA precisa dum método para melhorar as capacidades das chefias, se pretende valorizar o seu CH e conseqüentemente toda a instituição. E dado que a FA não pode recrutar líderes de topo para ingressar nas fileiras, a única solução é um PDL. E ainda que possa ser um processo que demore até estar pronto a ser implementado e apresente custos significativos, é um excelente investimento pelas seguintes razões: uma organização bem gerida poderá atrair pessoas com maior qualidade, tornar os seus militares mais felizes e motivados que poderão transparecer para o exterior como melhores cidadãos e muito possivelmente, baixar o número de saídas anuais da FA.

Existe necessidade da FA ter líderes com talento e criar um PDL interno poderia trazer benefícios à instituição que ultrapassariam sem dúvidas as dificuldades e custos de implementação. Seguidamente propõe-se um plano de forma a permitir perceber como se poderia implementar um PDL para as chefias atuais e vindouras atingirem o seu potencial, irem de encontro aos objetivos e diretrizes da instituição e motivarem os seus subordinados, criando um melhor clima organizacional.

Outras ideias para ter em mente na criação dum PDL são a direção estratégica, para onde se está a orientar a instituição? Que tipo de aptidões são necessárias para levar a instituição até lá? A demografia de postos e de sexo. Para a instituição exponenciar a valorização do seu CH, deverá procurar incentivar heterogeneidade no PDL. E por fim as



competências técnicas. Que tipo de competências técnicas são crucias para um militar ser um excelente líder na FA?

### 2.1. Planos para implementação dum PDL

Segundo Pernick (s.d.), um PDL requer uma seleção criteriosa dos participantes de entre os candidatos, um verba adequada e mentores dedicados e exemplares. Para além destas chaves, deverá ser dada continuidade aos métodos de reconhecimentos que presentemente se usam, tais como louvores, medalhas de mérito, agradecimentos públicos e outros que se possam adaptar. Conjuntamente, demonstrações de má liderança deverão ser expostas com remoção do cargo com o intuito de enfatizar a importância da liderança e do PDL na instituição.

Também deverão ser dadas oportunidades desafiantes a potenciais líderes logo cedo na carreira, idealmente logo após terem terminado as formações pós-incorporações. Esses desafios deverão estar associados a elevadas exigências de responsabilidade de modo a permitirem impacto e erros significativos. Erros estes que não deverão ser punidos, pelo contrário, a instituição deverá ultrapassar rapidamente os erros, permitindo assim um maior ritmo de aprendizagem. Os erros deverão de ser tolerados, tendo em conta que são tomados durante o serviço e que os participantes aprendem com eles.

Os líderes jovens deverão receber treino adequado e específico às suas necessidades individuais. Os líderes mais velhos deverão receber experiências e oportunidades de educação mais abrangentes.

Por último, a organização deverá recompensar os mentores das próximas gerações de líderes, que deverão ser tidos em elevada estima e consideração.

#### 2.1.1. Desenvolver um programa de seleção

Apesar deste programa poder trazer benefícios e ferramentas a quem o cumprir, nem todos estarão empenhados para garantir o sucesso no curso. Assim sendo, o PDL deverá ser apenas para militares voluntários. Esses, por sua vez, refletirão nos outros as aprendizagens obtidas no PDL e serão instruídos a aconselhar os outros relativamente a assuntos de liderança.

Portanto, como critério de seleção, deverá procurar-se a ligação entre a necessidade de funções imediatas, exigências no futuro e a personalidade do candidato. Contudo, existem perfis que se correlacionam com liderança efetiva num maior espetro de situações. A seguinte lista de características de personalidade poderá ser usada como ponto de partida



para um *checklist* de critérios de seleção, além de outros que a instituição ache como essenciais:

1. Desejo. O candidato deseja liderar; quer cumprir através de outras pessoas; procura ter impacto (este trato poderá ser dos principais).
2. Propósito. Tem visão e objetivos. Deseja atingir metas.
3. Confiança. A crença de que poderá fazer a diferença.
4. Assertividade. Está disposto a ser assertivo consigo mesmo e a competir, sem ficar demasiado desanimado.
5. Bem-estar psicológico. Está confortável consigo mesmo, é empático com os outros, demonstra compaixão e abertura a receber feedback.
6. Foco. Exerce autocontrole e mantém-se focado sob pressão.
7. Energia. Tem garra física para fazer múltiplas tarefas e trabalhar fora de horas.
8. Inteligência. Possui uma inteligência média ou acima da média relativamente à inteligência em geral (lógica, matemática, linguística, espacial e relativamente aos subordinados).

#### 2.1.2. Definir competências de liderança na FA

Identificar que competências de liderança se coadunam com a efetividade da instituição deverá indicar que tipo de competências de liderança serão necessárias procurar nos candidatos.

Uma competência pilar é a liderança moral, a qual todos os líderes devem ser ensinados e incentivados a utilizar com uma combinação de poder (conhecimentos técnicos, posição formal, capacidades de louvar e de punir, e carisma) para reforçar valores éticos na instituição. Como os líderes têm um tão grande impacto nos subordinados, deverão utilizar o seu poder para criar em última instância uma sociedade melhor. A liderança moral está alinhada com valores enraizados na cultura da FA, tais como integridade, compaixão, apoio mútuo, justiça, desenvolvimento pessoal no trabalho e camaradagem.

É necessário medir as competências e estilo de liderança além do potencial dos participantes antes de iniciarem o programa, conjuntamente com a informação obtida durante a sua candidatura. Esta informação irá permitir criar um plano de desenvolvimento individual (PDI) talhado a cada participante.



### 2.1.3. Providenciar atividades de desenvolvimento em contexto

Deverão ser providenciadas atividades aos participantes que sejam mensuráveis, desafiantes e com um prazo, tais como aulas, tarefas, trabalhos de grupo e consulta de literatura. Estas atividades fazem parte do PDI e têm de ser acompanhadas por mentores.

O PDI coloca cada participante responsável pelo seu próprio desenvolvimento, ainda que careçam de ser avaliados com regularidade.

O foco do PDL exponenciará o desenvolvimento de competências técnicas, concetuais e interpessoais através dos PDI.

Sempre que possível o PDL deverá acontecer nas funções dos participantes e não longe delas. Deverá desenhar-se o PDL de modo a que haja uma transação contextual nos locais onde os participantes se encontram. A educação e treino dentro dum contexto e dum grupo é prático porque o líder pode colocar de imediato o conhecimento em ações, ao contrário de contextos abstratos.

O objetivo é trocar quanto antes comportamentos ineficientes por outros mais eficientes no grupo onde os participantes se encontram.

## 2.2. A liderança como ferramenta motivacional na FA

Resultante da entrevista com o TCOR Pereira, este defende que existem desafios, essencialmente relacionados com a falta de pessoal, algo que teria de ser ultrapassado para se poder criar um PDL, mas acredita que, através de um PDL, criado de raiz para a FA e bem estruturado, contemplando as diferentes especialidades, através de exercícios práticos e da troca de experiências entre militares, juntando a uma parte teórica, que a formação contínua na arte da liderança seria, a par do que já se faz noutros ramos das Forças Armadas, nomeadamente na Marinha, um desafio positivo, quer para a FA quer para os militares, que resultaria certamente numa melhoria da motivação dos militares na FA.

Ainda segundo o TCOR Pereira, tal PDL seria muito útil à FA e na sua opinião, poderia motivar os militares através da formação contínua e da criação dum clima mais transparente e positivo.



### 3. Atividade física

*“Não posso subestimar o quão importante é o exercício regular em melhorar o funcionamento e o desempenho do cérebro. (...) É um medicamento maravilhoso”*

*(Ratey, 2008)*

Atualmente não é segredo nenhum que o exercício físico é benéfico para o ser humano. Sabe-se que a prática de exercício físico combate o colesterol, estimula o coração e previne o aumento de peso. Mas para além dos benefícios físicos mais óbvios, existem cada vez mais provas que sugerem que ficar sem fôlego poderá também estimular o desenvolvimento do cérebro.

Sabe-se hoje, através de estudos (Ratey, 2013), que até caminhadas rápidas e regulares podem aumentar a memória, aliviar o stress, melhorar a inteligência e reduzir a agressividade.

Por outro lado, a inatividade ou sedentarismo moderno, o facto de termos postos de trabalho sentados horas em frente ao computador, tem-se revelado uma das maiores ameaças à saúde pública. Grande parte da deterioração física, que outrora se pensou ser originária da idade, hoje sabe-se que tem verdadeira origem na falta de atividade (Reynolds, 2012).

#### 3.1. Benefícios do desporto

##### 3.1.1. Felicidade

Para além dos potenciais efeitos potenciais que uma corrida ao ar livre pode ter na elevação do humor, devido ao contacto com o ar fresco e com a natureza, as provas sugerem que correr como atividade física também pode mudar a maneira como os nossos cérebros trabalham para nos tornarem mais felizes, ou mesmo evitar a depressão. O exercício é tão bom quanto qualquer antidepressivo (Ratey, 2008)

Em dezembro de 2007, cientistas da Universidade de Yale publicaram na revista Nature Medicine que o exercício regular estimula o hipocampo, a área do cérebro responsável pelo humor (Ratey, 2013). Testes em ratinhos mostraram que o exercício físico ativa a produção de proteínas, que estão ligadas a um "fator de crescimento" químico envolvido no desenvolvimento de novas células nervosas. Os testes também mostraram que essa ativação cerebral eleva o humor das pessoas e promove um decréscimo dos níveis de depressão.



A participação em atividade física regular promove também a vontade de continuar a manter este hábito saudável, a diminuição de vícios (álcool, tabaco, cafeína), maior cuidado com a alimentação, redução de alterações de humor, maior controlo dos gastos e diminuição de compras impulsivas, tudo isto contribuindo para uma maior felicidade.

### 3.1.2. Stress

Atualmente continua-se a reagir ao stress da mesma maneira que os nossos antepassados reagiam - adotando uma postura de "luta ou fuga". Adrenalina e outras hormonas são libertam-se na corrente sanguínea e os músculos são preparados para a resposta. O problema é que, ao contrário dos nossos antepassados, a quem o stress lhes promovia a fuga para a sua sobrevivência, atualmente, o stress é mais provável ser provocado por uma apresentação de PowerPoint complicada ou por uma missão inesperada. Este tipo de stress mais emocional que físico (vida ou morte) faz com que as toxinas que se acumulam para uma resposta física não tenham forma de se libertarem do corpo.

Os resultados do stress podem ser positivos: o sistema cardiovascular é acelerado e pode-se trabalhar mais (por um tempo, pelo menos), mas outros não são tão bons; o stress abranda o sistema gastrointestinal, reduzindo o apetite e excitando o cérebro, boicotando assim o discernimento. Ao responder ou antecipar o stress com a "luta" (kickboxing ou judo, digamos) ou "fuga" (30 minutos de corrida, digamos, ou 50 a nadar em piscina), o fluxo sanguíneo para o cérebro é aumentado, permitindo que o corpo purgue o potencial tóxico dos subprodutos do stress.

O exercício também ajuda a longo prazo, porque constrói reservas de antioxidantes, como vitaminas E e C que protegem o cérebro do stress vindouro (Ratey, 2008).

### 3.1.3. Inteligência

O exercício não torna ninguém mais esperto, mas otimiza o cérebro para a aprendizagem (Ratey, 2008). A atividade física também aumenta o fluxo sanguíneo para a parte do cérebro que é responsável pela memória e pela aprendizagem, promovendo a produção de novas células cerebrais.

### 3.1.4. Agressividade

É comum assumir-se que o exercício reduz a agressividade por haver um gasto de energia, mas de fato o exercício altera o cérebro ao ponto de baixar os níveis de agressividade.

O córtex frontal é a parte do cérebro que decide a resposta à agressão. A atividade reduzida nessa região, resultante dum trauma ou dum desenvolvimento anormal pode



resultar numa incapacidade de controlar impulsos violentos. Essa área faz-nos avaliar as consequências das nossas ações (Ratey, 2008). O exercício físico aumenta a atividade nessa área do cérebro, promovendo o pensamento racional, o que deixa os seres humanos menos propensos à agressividade e com menos sintomas de ansiedade.

#### 3.1.5. Memória

Quando se exercitar o corpo, estimulam-se células nervosas no cérebro que ajudam a construir o que Ratey chamou de fertilizante cerebral. Pesquisas recentes sugerem que o exercício aumenta o fluxo sanguíneo à parte do cérebro responsável pela memória, melhorando a sua função. Exames de ressonância magnética em ratinhos de laboratório, conduzidos em 2008 por neurologistas no Columbia University Medical Center, em Nova Iorque, mostraram o crescimento de novas células cerebrais nos animais quando eram submetidos a exercício físico voluntário, contrariando a tendência natural da diminuição da memória relacionada com o aumento da idade (Ratey, 2008).

Ainda segundo Ratey (2008), o exercício faz mais do que qualquer coisa que conhecemos para aumentar a memória e com conjuntamente melhora o foco e a concentração.

#### 3.1.6. Vícios

Pesquisas feitas por cientistas Britânicos (Ratey, 2008) sugerem que apenas com cinco minutos de caminhada rápida se pode reduzir a intensidade dos sintomas da abstinência de nicotina. Nos testes, os investigadores pediram aos participantes que classificassem a sua necessidade de um cigarro após vários tipos de esforço físico. Aqueles que tinham feito exercício físico relataram uma redução no desejo de fumar.

A descoberta é que o exercício pode estimular a produção da hormona que controla o humor, a dopamina, que pode, por sua vez, reduzir a dependência de nicotina dos fumadores, porque diminui a ansiedade, tensão e os níveis de stress. A dopamina funciona substituindo ou satisfazendo a necessidade de nicotina, explica Ratey (2008).

#### 3.1.7. Cooperação

Pesquisas também revelaram que a atividade física aumenta a confiança e proporciona oportunidades de conhecer novas pessoas e criar melhores ligações, tornando assim as pessoas mais socialmente ativas. O vigor e a motivação que o exercício físico traz permite criar e manter ligações sociais (Ratey, 2008).



### 3.2. Os vários tipos de exercício e respetivas mais-valias

Felizmente não há necessidade de ser maratonista no que toca a obter benefícios através do desporto. As bases do exercício são caminhadas em passos largos. Bastam 30 minutos diários e já se revelam benefícios. "É isso que as pessoas precisam de fazer como mínimo, idealmente quatro ou cinco vezes por semana. Se quiserem fazer mais, melhor (Ratey, 2008).

O professor Ratey também recomenda treinos de intervalos: acelerações rápidas durante 20 a 30 segundos que promovam a exaustão momentânea, durante a corrida, natação ou ciclismo.

#### 3.2.1. Exercícios aeróbico

Devido à fisionomia individual de cada ser humano e às respetivas limitações, é uma abordagem moderna, invés de se olhar para tempos por quilómetro dar-se ênfase ao ritmo cardíaco de cada um. É mais correto comparar a performance de duas pessoas através de ritmos cardíacos de que outras formas.

Recomenda-se o exercício aeróbico até quatro vezes por semana, entre vinte e sessenta minutos, a aproximadamente sessenta a sessenta e cinco por cento do ritmo cardíaco máximo de cada um.

Este tipo de exercício poderá ser a coisa mais determinante para a longevidade do ser humano (Reynolds, 2012).

#### 3.2.2. Exercícios de força

Os exercícios de força combatem a perda de massa muscular e promovem ossos mais resistentes (aumentando a densidade dos ossos), reduzindo o risco de osteoporose. Também promove a manutenção ou redução de peso, aumentando o metabolismo e o consumo calórico.

É recomendado a prática de exercícios de força duas vezes por semana, fazendo três repetições de cada exercício com pesos que permitam entre dez a quinze repetições cada. (Ratey, 2008)

#### 3.2.3. Exercícios de equilíbrio e flexibilidade

Os exercícios de equilíbrio e flexibilidade promovem maior discernimento espacial e criando maior consciência sobre o ambiente que nos rodeia prevenindo assim quedas e também tornam os músculos mais maleáveis e resistentes, aumenta a performance física e prevenindo lesões musculares.



É recomendada a prática de exercícios de equilíbrio e flexibilidade duas vezes por semana, durante cerca de trinta minutos. Exercícios de ioga, tai chi, artes marciais e dança são exemplos de exercícios que promovem o equilíbrio e a flexibilidade, importantes para a manutenção da agilidade.

#### 3.2.4. Exercícios cognitivos

Os exercícios cognitivos promovem desafios mentais, estimulam a criatividade e fazem uma expansão do corpo e da mente ativando ligações entre neurónios em todo o corpo. Expandem também o estado de alerta, promovem capacidade cognitiva e previnem a demência.

Exercícios cognitivos podem ser por exemplo ténis de mesa, ténis e dança (Ratey, 2008).

#### 3.2.5. Exercícios de grupo

Os exercícios de grupo promovem elos de ligação entre os elementos, espírito de corpo, trabalho de equipa, permitem criar novas ligações e amizades e expandem a situação espacial dos indivíduos. Também permitem que elementos que de outra forma não se conheceriam passem a interagir (Ratey, 2008).

#### 3.2.6. Exercícios em forma de jogos e brincadeira

Brown (2010) evangeliza como o ato de brincar, que também pode ser incorporado como jogos em exercícios de grupo, tem um efeito transformador no cérebro, que se reflete em melhor memória, mais criatividade, melhor disposição e menos stress, criando um sentido de realização nos seres humanos.

O oposto de brincar não é trabalhar, é depressão.

### 3.3. Exemplo dum programa de desporto

Tendo em conta o conhecimento e as descobertas expostas acima, um programa exemplo teria foco num cumprimento diário de atividade física por parte dos militares, com registo de presença e da atividade executada, além dos resultados do esforço, aquando relevante. Esta atividade teria a duração entre 20 a 45 minutos e os militares utilizariam durante o exercício aparelhos de medição do esforço cardíaco.

Reynolds (2012), distingue a diferença entre a quantidade de exercício físico necessário para aumentar a performance física e a necessária para obter resultados a nível da saúde. Não é necessário correr maratonas ou ter esforços enormes para melhorar a saúde através do desporto, apenas é preciso fazer algo. Através de estudos (Reynolds, 2012), provou-se que nos primeiros 20 minutos de treino, decorrem os maiores benefícios físicos e



psicológicos obtidos através do desporto. O risco de morte prematura é diminuído para 20% nestes primeiros 20 minutos de exercício.

O programa poderia ser composto de 2 dias de atividade aeróbica, 2 dias de exercícios de esforço e um dia de desporto em grupo. Todos os dias poderia haver algum tipo de jogo coletivo.

Um programa de atividade física implementado e imposto aos militares, poderia resultar em menos stress aquando das provas físicas anuais, além de poder criar novas ligações entre os militares, promovendo a saúde. O resultado deste programa poderia refletir-se em militares com melhor forma física, menos propensos a stress e depressão, além de mais saudáveis e mais resistentes a lesões. Todos estes fatores têm impacto inestimável na motivação intrínseca dos militares.

Sendo que os militares têm valências distintas e interesses diferentes, seria recomendável dispor-se de várias atividades possíveis de serem praticadas. Exemplos seriam a corrida, ciclismo, o ténis, uma parede de escalada, vários tipos de máquinas aeróbicas, ténis de mesa, artes marciais e jogos físicos entre os militares.

Por fim, a revisão de literatura poderá influenciar as chefias a abandonar o atual método de avaliação da prova física anual dos militares e adaptar um que tenha em conta o esforço verdadeiro de cada indivíduo, o esforço cardíaco.

#### **3.4. A atividade física como ferramenta motivacional na FA**

A prática de atividade física regular promove o bem-estar dos seres humanos e, portanto, coloca-se a questão pela qual não se promove a prática de desporto regular com programas bem definidos e diferentes, de modo a poder-se chegar a todos os militares.

Anualmente os militares da FA, dependendo da idade de cada um, são submetidos a uma bateria de exercícios físicos cujos resultados, caso sejam insatisfatórios, prejudicam os militares a nível de progressão carreira e também através do impedimento da colocação de passaporte de férias. As tabelas que se utilizam para esta avaliação são genéricas e não têm em conta o esforço real de cada indivíduo, ou seja, o esforço cardíaco. Todos estes fatores são propícios de serem desmotivantes, de acordo com o ALF Álvares, que diz que os militares muitas vezes não praticam desporto porque são mal vistos pelos pares, como se estivessem a fugir ao trabalho. Alega também que os militares com esta mentalidade durante o ano chegam pouco ou nada preparados para os testes físicos e que esse fato tem um impacto na sua motivação, necessariamente.



Segundo ALF Álvares, tendo em conta que estes exames anuais são obrigatórios e têm peso nos militares, com um programa de desporto implementado nas bases, poder-se-ia garantir que os militares estivessem preparados para os exercícios físicos anuais obrigatórios e ao mesmo tempo trazer aos militares todos os benefícios do desporto, além de criar uma cultura em que a prática do desporto não fosse vista nem sentida como uma fuga ao trabalho, mas sim incentivada e apoiada pelas chefias. O resultado revelar-se-ia no ambiente de trabalho, na cooperação entre os militares e acima de tudo, num bem-estar individual.

ALF Álvares comenta também que muitas vezes os militares estão focados em micro prioridades e acabam por ter dificuldades em resolver problemas maiores. Argumenta ainda que quando praticam desporto, a mente está livre e muitas vezes, durante a prática desportiva, é quando as melhores soluções para os maiores problemas do trabalho aparecem.

Ainda segundo ALF Álvares, a integração da atividade física no dia-a-dia é uma ferramenta que poderia auxiliar bastante na motivação pessoal.



#### 4. Ação social

*“Por mais egoísta que seja o ser humano, alguns princípios inerentes à sua própria natureza evidentemente levam-no a interessar-se pela sorte alheia, tornando necessária para ele a felicidade do próximo, ainda que dela nada extraia, a não ser o prazer de a testemunhar.”*

Adam Smith - *o pai da economia*

Grant (2014) descreve que aqueles que dão mais são os mais bem-sucedidos a longo prazo, que as pesquisas demonstram que, se uma pessoa inicia atividades de ação social dedicando duas horas por semana, recebe um aumento de felicidade, de satisfação pessoal e de autoestima cerca de um ano depois.

Ação social é uma troca altruísta de tempo próprio por benefício dos outros. O foco está no dar e, ao contrário do que se poderá esperar, quem dá mais é quem acaba por receber mais, quer internamente quer externamente, a nível pessoal e profissional.

Pesquisa feita nos últimos anos demonstra que a ação social promove a saúde individual e traz também benefícios sociais. Esta ligação promove também a diminuição da taxa de morte e de depressão, comparando com quem não pratica ação social. Isto porque as atividades de ação social promovem atividade física e um sentido de propósito (Lum e Lightfoot, s.d.).

O terceiro fator de motivação que se apresenta poderá ser considerado como extrínseco e intrínseco e, portanto, apresenta um grande impacto na valorização do CH: ação social.

##### 4.1. Benefícios da ação social

Pesquisa feita nos últimos anos demonstra que as atividades de ação social promovem a saúde individual e traz também benefícios sociais. Esta ligação promove também a diminuição da taxa de morte e de depressão, comparando com quem não pratica atividades de ação social. Isto porque estas atividades promovem a atividade física e tem um impacto positivo em fatores de psicologia social, tais como sentido de propósito, fatores estes que por sua vez estão associados a menores riscos de stress, doença e má condição física (Corporation for National and Community Service, 2007).

A ação social também promove a componente social que traz integração social, aumentando as ligações humanas entre os indivíduos, acrescentando valor e significado às suas vidas e protegendo as pessoas de isolamentos ou exclusões sociais. O resultado é maior satisfação da vida (Corporation for National and Community Service, 2007).



No entanto, os benefícios trazidos pela ação social estão mais ao alcance de quem o faz por sentimento próprio do que quando forçado.

Por outro lado, sabe-se que estes benefícios não continuam a aumentar conforme o aumento de tempo em atividades de ação social, aliás, assim que se atinge um determinado patamar de horas deste tipo de atividade, já não se encontram aumentos de benefícios para quem se dá como voluntário. Os estudos apontam para o patamar das 100 horas anuais de atividades de ação social, portanto uma média de 2 horas semanais. Por outro lado, esse patamar é também indicativo do mínimo de horas necessárias para os participantes terem acesso aos benefícios mencionados, sendo por isso recomendado para beneficiar das mais valias da ação social que se dê duas horas semanais as estas atividades (Grant, 2014).

#### **4.2. A ação social como ferramenta motivacional na FA**

A exposição dos militares a atividades de ação social poderia promover todos os benefícios acima mencionados, além dum maior reconhecimento por parte das comunidades beneficiantes, podendo criar assim maior apreço e reconhecimento pelos serviços que os militares prestam.

Por tudo isto, a criação dum programa de ação social na FA, com aproximadamente 2 horas de serviço voluntário semanal, poderia ser de extremo impacto na motivação dos militares através da valorização do CH na FA.

Estas ações para trazerem benefícios, os militares têm de se sentir ligados às causas na qual participam de modo a poderem fazê-lo com um sentido de voluntariado.

Para a implementação dum programa de ação social na FA, através dum maior financiamento e foco na componente de ação social, seria necessário recolher informação das entidades que poderiam beneficiar do apoio dos militares, circundantes às várias Bases Aéreas, de modo a poderem-se alocar os militares com o menor custo e o mais direcionado possível.

Como orientação do programa, teria de ser obtido feedback por partes das entidades que recebessem os militares, sobre o impacto que este apoio estaria a ter, além de informação sobre o apoio dos militares individualmente. Essa informação iria permitir melhorar o programa e também promover o reconhecimento dos militares, perante a FA e perante a comunicação social.

Na opinião da ALF Novais, este envolvimento militar em ajuda e colaboração com entidades civis, traria imensa motivação para os militares, quer pelos desafios novos, quer pelo reconhecimento proveniente das comunidades apoiadas.



## Conclusões

A FA é uma organização humana e naturalmente tem desafios relativamente à motivação do pessoal. Tal como numa família numerosa, é necessário definir um conjunto de sistemas que se possam implementar de modo a não deixar nenhum elemento para trás, tendo em conta que a organização será tão frágil como esse último elemento. Numa era em que o ser humano está repleto de desafios, mais que nunca, esta organização deve proporcionar um programa de melhoramento contínuo de forma a ver o seu CH valorizado. Um foco nas pessoas, percebendo as suas melhores capacidades e permitindo que estas floresçam, podem culminar num aumento de performance que trariam benefícios à instituição e a todos os pares. O foco contrário poderá conduzir a uma instituição quebrada, com base em mentalidades “eu” invés de “nós”, em pessoas que vão para casa desmotivadas com a missão seguinte, criando um ambiente de mal dizer durante o intervalo para café.

Com o objetivo da resolução deste problema colocou-se a seguinte PP: que metodologias podem ser implementadas de modo a promover a valorização do CH na FA?

Sustentada pelos seguintes objetivos:

- Geral: compreender que metodologias poderão ser implementadas na FA de modo a contribuir para a valorização do seu CH.
- Específicos:
  - avaliar se os benefícios da análise desta investigação cumprem os objetivos;
  - em que medida poderão integrar-se organizacionalmente os elementos desta investigação na estrutura da FA;

O desenvolvimento do Trabalho Individual de Investigação (TII), baseou-se na formulação do quadro teórico, baseado em análise documental e entrevistas exploratórias, que permitiram desenvolver uma série de áreas de atuação para a resolução do tema do TII.

Com base no quadro teórico e no sentido de satisfazer os objetivos e responder à PP, formulou-se no domínio conceptual e metodológico o modelo de análise da investigação. Face ao domínio conceptual subdividiu-se a PP em três PD, para as quais se apresentaram também três hipóteses ou respostas provisórias (Apêndice A – Mapa conceptual). Face ao domínio metodológico seguiu-se um raciocínio hipotético-dedutivo. A estratégia de investigação adotada foi qualitativa e assente em 3 entrevistas não estruturadas e dirigidas sobre uma amostra intencional, elegida face à ligação dos entrevistados com as áreas de pessoal.



Assim, no primeiro capítulo, a valorização do CH foi diferenciada em motivação extrínseca e motivação intrínseca. Representando, essas diferentes motivações, identificou-se que, como motivação extrínseca, a componente da liderança é uma área de enorme impacto na valorização do CH, com baixa dificuldade de implementação e com retornos relativamente rápidos, face a outras fontes de motivação extrínseca, tais como o sistema de recompensas, o clima organizacional e a estrutura do trabalho. Face à componente de motivação intrínseca, identificou-se a saúde física como fonte de bem-estar essencial na promoção da valorização do CH, tal como o sentido de colaboração e pertença.

No segundo capítulo foi apresentada a liderança, como ferramenta de promoção de valorização do CH na FA. Foi sugerida a implementação dum programa de desenvolvimento de liderança na FA, de forma a transformar chefes em líderes e desenvolver competências de liderança comuns e transversais à FA. Sugeriu-se também um plano para o desenvolvimento deste PDL.

No terceiro capítulo, efetuou-se uma análise à atividade física como forma chave de motivação intrínseca, procurando vetores para verificação das hipóteses e responder à PP. Foram abordados os vários benefícios do desporto e desconstruiu-se a atividade física em exercício aeróbico, de força, de equilíbrio e flexibilidade, físicos cognitivos, de grupo e não menos importante, o jogo e o brincar como forma de exercício. Este apanhado serviu para explorar o desporto na FA como ferramenta motivacional. Por último apresentou-se uma proposta para um programa de desporto na FA.

O último capítulo serviu para se abordar como forma de motivação intrínseca as atividades de ação social. Foram apresentados benefícios ao nível da saúde, física e psicológica, quando os indivíduos participam em 100 horas anuais de ação social. Foi também apresentado um plano de forma à FA poder obter estes benefícios através dos seus militares e com isto valorizá-los.

No que diz respeito aos objetivos da FA e a valorização do seu CH através duma motivação extrínseca foi possível verificar um alinhamento e convergência com a implementação dum PDL e, assim, verificar a H1: as competências de liderança contribuem para a motivação pessoal, e consequentemente responder à PD1: como poderá a melhoria da capacidade de liderança promover a valorização do CH na FA? Foi então confirmado que um PDL contribui para o OE.

Quanto à motivação intrínseca, como forma de valorização do CH na FA, foi possível a verificação da H2: a prática regular de desporto contribui para a saúde mental e física



pessoal e assim responder à PD2: como poderá a manutenção de uma condição saudável promover a valorização do CH na FA?

Esta deve, mais que possibilitar, implementar uma cultura de saúde física e mental através do desporto, com um programa diário de curta duração, beneficiando os militares das mais valias que o desporto traz, dividido em diferentes áreas, tais como o desporto aeróbico, de força, em grupo e sempre integrando uma componente de jogo.

Por fim, no que diz respeito à valorização do CH na FA através de atividades de ação social como motivação intrínseca, os dados obtidos permitiram a verificação da H3: a participação em ações de apoio comunitário contribui para o reconhecimento e assim responder à PD3: como poderá o reconhecimento promover a valorização do CH na FA?

Apesar de culturalmente existir uma aversão à mudança e descrença na introdução de novos sistemas, é possível integrar fontes de motivação extrínsecas e intrínsecas que vão ao encontro da valorização do CH na FA. Poder-se-ão criar testes pilotos em determinadas bases aéreas com vista ao desenvolvimento dos programas antes de se lançar em larga escala de forma a combater esta aversão e como forma de testar e melhorar processos.

Verificadas as três hipóteses, que respondem às três PD, obteve-se resposta à PP. Implementação de metodologias de modo a promover a valorização do CH na FA, dividida em três componentes: com a implementação dum PDL (motivação extrínseca); atividades físicas (motivação intrínseca); atividades de ação social (motivação intrínseca); permitirá oferecer aos indivíduos assim um programa de melhoramento contínuo com reflexos a nível pessoal, familiar e de cultura militar, criando sentido de pertença, bem-estar físico e a sensação de serem escutados, valorizados, reconhecidos e portanto motivados.

Tal é possível, pois os benefícios destas três componentes de motivação estão alinhados com os objetivos da FA, e a sua integração na organização e funcional é viável. Assim, pelo exposto, atingem-se o objetivo geral e os específicos anteriormente definidos.

Com esta investigação poder-se-á sensibilizar acerca da importância de ferramentas deste tipo, com aplicação prática para a FA. Para tal, a introdução destes programas deve estar estruturada para a organização e a sua integração deve ser efetuada através de um esforço a curto prazo que trará resultados igualmente a curto prazo.

Tendo ainda contribuído para o saber essencialmente porque:

- não existe atualmente um programa de desenvolvimento contínuo extensível a toda a FA e conclui-se que pode ser implementado através da liderança, atividade física e atividades de ação social;



- a atividade física é avaliada, mas não é incentivada ou apoiada suficientemente e conclui-se que é crucial corrigir a opinião dos militares face a esta componente tão importante no bem-estar geral;
- existe uma preocupação na FA com a valorização do CH e este TII poderá ser um contributo.

Este TI tem algumas limitações decorrentes da composição da amostra que se cingiu aos 3 entrevistados, da delimitação conceptual, e ainda por não serem quantificados os custos-benefícios das soluções apontadas, ficando somente pela sua qualificação.

Face às fragilidades apontadas, apresenta-se abertura para outras pesquisas nomeadamente:

- O estudo de viabilidade económica da implementação de um sistema de melhoramento contínuo começando com um PDL;
- A elaboração dum catálogo de possíveis programas desportos que contribuam para a saúde física e mental dos militares;
- Iniciar um projeto piloto de atividades de ação social.

Em suma, a valorização do CH é uma preocupação atual que pode contribuir para um desenvolvimento geral da FA, apontando à sua progressiva melhoria, contribuindo para um otimizar dos recursos humanos e por isso propõe-se a sua implementação.



## **Bibliografia**

### **(a) Livros**

Brown, S., 2010. *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. 1.<sup>a</sup> ed. Avery.

Chapman, B., 2015. *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*. Portfolio.

Grant, A., 2014. *Dar e Receber*. 1.<sup>a</sup> ed. Vogais.

LeBoeuf, M., 1985. *The greatest management principle in the world*. 1.<sup>a</sup> ed. Putnam Pub Group.

Ratey, J. J., 2013. *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. 1.<sup>a</sup> ed. Little, Brown and Company.

Reynolds, G., 2012. *The First 20 Minutes: Surprising Science Reveals How We Can: Exercise Better, Train Smarter, Live Longer*. 1.<sup>a</sup> ed. Hudson Street Press.

Sinek, S., 2017. *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. 1.<sup>a</sup> ed. Portfolio.

Sutton-smith, B., 2001. *The ambiguity of play*. Harvard university press.

### **(b) Artigos electrónicos**

Corporation for National and Community Service, 2007. *Health benefits of volunteering*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.nationalservice.gov/pdf/07\\_0506\\_hbr.pdf](https://www.nationalservice.gov/pdf/07_0506_hbr.pdf), [Consult. 21 Fev. 2017].

Lum, T. e Lightfoot, E., *The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health*. [Em linha]. Disponível em: <http://roa.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/1/31>, [Consult. 21 Fev. 2017].

Pernick, R., *Creating a Leadership Development Program:*

*Nine Essential Tasks*. [Em linha]. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102600103000401>, [Consult. 27 Fev. 2017].

FA, 2015. *Relatório de Gestão, EMFA, Alfragide*.

### **(c) Entrevistas**



Pereira, N., 2017. Entrevista não estruturada dirigida: *A liderança na FA*. Entrevistado por Gonçalo Duarte. TII: Valorização do Capital Humano na Força Aérea. Sintra, 1 de junho de 2017.

Álvares, D., 2017. Entrevista não estruturada dirigida: *A atividade física na FA*. Entrevistado por Gonçalo Duarte. TII: Valorização do Capital Humano na Força Aérea. Alfragide, 5 de junho de 2017.

Novais E., 2017. Entrevista não estruturada dirigida: *A ação social na FA*. Entrevistado por Gonçalo Duarte. TII: Valorização do Capital Humano na Força Aérea. Alfragide, 5 de junho de 2017.



**Apêndice A — Mapa Conceptual**

Pergunta de partida	Dimensões	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Variáveis	Indicadores
PP: Que metodologias podem ser implementadas de modo a promover a valorização do capital humano na FA?	Liderança	PD1: Como poderá a melhoria da capacidade de liderança promover a valorização do capital humano na FA?	H1: As competências de liderança contribuem para a motivação pessoal.	Competências de liderança / Motivação do pessoal	Competências de liderança	Contributo das competências para a motivação
						Adequabilidade das competências para a motivação
					Competências transversais	Praticabilidade de competências transversais
						Transversabilidade de competências
	Competências do grupo	Resultados obtidos do grupo				
	Saúde	PD2: Como poderá a manutenção de uma condição saudável promover a valorização do capital humano na FA?	H2: A prática regular de desporto contribui para a saúde mental e física pessoal.	Programa regular de desporto / Saúde mental / Saúde física	Saúde mental	Casos de doenças mentais reportados
						Bemestar emocional
					Saúde física	Resultados dos testes físicos anuais
						Revisões médicas
	Cooperação	Número de novos contactos fora da própria esquadra				
		Sinergias reportadas				
	Reconhecimento	PD3: Como poderá o reconhecimento promover a valorização do capital humano na FA?	H3: A participação em acções de apoio comunitário contribuem para o reconhecimento.	Acções de apoio comunitário / Reconhecimento	Social	Resultados das cooperações
Reconhecimento externo FAP						
Colectividade					Valorização da FAP	
					Sentido de pertença	
Compaixão	Integração na comunidade					
	Comparação de realidades					



## Apêndice B — Matriz das entrevistas de investigação

Entrevista N.º	1	2	3
Identificação	TCOR/TMMA José Nuno Pereira	ALF/RHL Diogo Álvares	ALF/TMMA Elisabete Novais
Função	Docente de Liderança na AFA	Repartição de Educação Física e Desportos	Serviços de Ação Social na Fa
Data	1 de junho de 2017	5 de junho de 2017	5 de junho de 2017
Duração	20	25	20
Perguntas			
Qual a sua opinião sobre: (1). Implementação de um programa de desenvolvimento de liderança (PDL) na FA (2). Implementação de treinos diários obrigatórios na FA (3). Criação de um programa obrigatório de ações de voluntariado na FA, com aproximadamente 2 horas de serviço voluntário semanal	<b>(1.)</b> A implementação de um programa dedicado à liderança seria enriquecedor ao nível da motivação pessoal, dando oportunidade de enriquecer as pessoas numa formação contínua. Consigo ver isto a acontecer, sobre a forma de exercícios práticos e partilha de experiências, algo anual para os militares. Teria de ter um programa adequado às diferentes necessidades das diversas especialidades.	<b>(2.)</b> Parece-me que, embora fosse a situação ideal, implementar inicialmente dois treinos semanais já seria uma melhoria significativa face ao contexto atual. Os militares da FA ainda sentem algum preconceito contra quem, durante o horário laboral, pratica atividade desportiva. A prática é sentida como uma “fuga” ao trabalho e não como algo que se deva priorizar. Pela minha experiência, a prática desportiva em vez de ser sentida como uma “perda de tempo” pode ser uma ferramenta para fazer uma melhor gestão do nosso tempo. É um período no qual, pessoalmente, aproveito para refletir sobre as atividades do dia, planejar as tarefas e até encontrar algumas soluções que de outra forma não me teriam surgido. Por outro lado, se estivermos a falar de desportos coletivos ou	<b>(3.)</b> Penso que faria todo o sentido numa perspectiva de maior pertença/integração na comunidade e um maior envolvimento na vida civil, criando assim motivação nas pessoas.
O que seria necessário para concretizar esta ideia?	Creio que a primeira etapa seria definir quais são os valores e virtudes militares. Logo de seguida, uniformizar o ensino de liderança (AFA e Ota). Posteriormente teria de se criar um grupo de trabalho dedicado apenas a este projeto.	Seria necessário desenvolver várias atividades em paralelo, a ocorrer em espaços diferentes de forma a que fosse possível envolver todos os militares. Por exemplo, poderia organizar-se um jogo de futebol num espaço, uma área com várias estações de treino noutro espaço, um grupo de corrida, um grupo para treino outdoor.	Nos últimos anos tem havido cada vez menos militares voluntários para os eventos por estarem sobrecarregados devido à falta de pessoal. Por outro lado, os militares não ficam muito bem vistos pelos colegas quando saem do trabalho para participarem nestes tipo de eventos. Teríamos de sensibilizar os militares e distribuir as tarefas por novos elementos.
Acha que a FAP teria neste momento recursos para concretizar esta ideia?	Hoje em dia o número de militares é tão baixo que andamos todos a apagar fogos, não temos oportunidade de pensar e desenvolver projetos assim mas com pessoal suficiente, dedicado, seria de todo algo muito concretizável.	Penso que sim, temos 3 militares dentro da área desportiva que poderiam dinamizar as atividades. Seria igualmente interessante envolver também militares que, embora não tenham formação superior na área do desporto, por praticarem de forma mais ou menos intensiva determinado desporto, pudessem também dinamizar atividades. Por exemplo, alguém que possa ter sido treinador ou praticante de vólei durante muitos anos e que venha desenvolver esta prática.	Creio que sim, entre os serviços de ação social das bases, esta ideia seria exequível, desde que os militares estivessem maior disponibilidade.