



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

**HERON PEREIRA ALVES, Cap Av**

**Educação a Distância na Aeronáutica: Os desafios da Instituição para qualificar os militares sem desmotivá-los**

Rio de Janeiro

2025

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

**HERON PEREIRA ALVES, Cap Av**

**Educação a Distância na Aeronáutica:** Os desafios da Instituição para qualificar os militares sem desmotivá-los

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: Aprimorar e fortalecer os processos de Ensino na Força Aérea.

Orientador: Durval Aquino Mota, Cap Esp Sup Tec

Rio de Janeiro

2025

**HERON PEREIRA ALVES, Cap Av**

**Educação a Distância na Aeronáutica: Os desafios da Instituição para qualificar os militares sem desmotivá-los**

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

Aprovado por:

---

Presidente, Eduardo Mendes Marcondes, Maj Av - EAOAR

---

Durval Aquino Mota, Cap Esp Sup Tec – GLOG-CG

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

O Comando da Aeronáutica possui como uma diretriz capacitar os recursos humanos para o exercício de cargos e funções de interesse do COMAER. Parte dos cursos de capacitação, nos níveis gerencial, operacional e tático, é oferecida na modalidade a distância. O PEMAER estabelece a diretriz de ampliar o uso da Educação a Distância (EAD), inclusive como possível etapa preparatória para o ensino presencial, com o objetivo de aumentar oportunidades de capacitação e otimizar os custos. Este ensaio, contudo, aborda o desafio enfrentado pela Instituição em assegurar a eficácia dos cursos, diante das particularidades da modalidade EAD, como a adaptação às plataformas de ensino, a garantia de interação entre os participantes e a disponibilização de horários para estudo. Este ensaio defende a tese de que a adoção de horários de dedicação aos estudos durante a jornada de trabalho e a criação de polos de educação a distância proporcionará aos militares-discentes da FAB maior qualificação profissional acadêmico sem prejuízo à motivação na atuação profissional. O primeiro argumento da tese sustenta a necessidade de manutenção da motivação dos profissionais, promovida pelo suporte ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O segundo argumento sustenta a promoção de suporte de infraestrutura aos cursos EAD, com a criação de polos de educação, em virtude da importância estratégica da capacitação dos profissionais para a Instituição. Portanto, o apoio institucional ao processo de capacitação dos militares contribui, por meio de recursos humanos engajados e qualificados, para um futuro alinhado aos objetivos estratégicos traçados pelo Comando da Aeronáutica.

**Palavras-chave:** Educação a distância; PEMAER; motivação; qualificação profissional.

## 1 INTRODUÇÃO

A Educação a Distância (EAD) tem ganhado maior expressão, especialmente no cenário pós-pandemia, devido à sua flexibilidade de aplicação, ampla capacidade de alcance e menor custo de implantação. Essa modalidade tem como principais características a flexibilidade dos meios de acesso, como celulares e computadores, as atividades são desenvolvidas por meio de plataformas denominadas Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e a interação entre docentes e discentes por meio de ferramentas síncronas (virtual-presencial) ou assíncronas (videoaulas, *e-books* etc.).

Contudo, sua implementação mostrou-se desafiadora para as Organizações, devido à necessidade de domínio de novas tecnologias, bem como de um planejamento minucioso para garantir o efeito desejado na capacitação de profissionais. Os alunos da Educação a Distância também enfrentam desafios na realização dos cursos, como a baixa familiaridade de docentes e discentes com as plataformas de ensino, falta de interação com professores e colegas de curso, além do reduzido suporte institucional e familiar para se dedicarem aos estudos. Diante disso, compreende-se que o investimento em planejamento e estrutura impacta diretamente na eficácia da capacitação dos recursos humanos.

O Comando da Aeronáutica tem realizado gestões visando à adequação e ao aprimoramento dos cursos oferecidos. Dentre as normas que normatizam o ensino e a capacitação no Comando da Aeronáutica (COMAER), é destacado que, o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, estabelece a diretriz de ampliar o uso da Educação a Distância (EAD), inclusive como possível etapa preparatória para o ensino presencial, com o objetivo de aumentar oportunidades de capacitação e otimizar os custos.

Contudo, na Aeronáutica, apresenta-se um cenário em que, diferentemente dos cursos de carreira, parte significativa dos cursos a distância ocorre concomitantemente à jornada de trabalho do aluno, exigindo dos discentes estudar na sua seção, onde enfrentam interrupções cotidianas, ou em períodos destinados às responsabilidades pessoais, expostos a distrações do ambiente doméstico. Assim, condicionar que o aluno cumpra suas demandas de capacitação sem flexibilização da jornada de trabalho causa desequilíbrio entre as atividades profissionais e pessoais, afetando a motivação no trabalho e a qualificação profissional.

Diante desse cenário, este ensaio defende a tese de que a adoção de horários de dedicação aos estudos durante a jornada de trabalho e a criação de polos de educação a distância proporcionarão aos militares-discentes da FAB maior qualificação profissional sem prejuízo à motivação na atuação profissional.

Sendo assim, esta tese apoia-se em dois argumentos: o primeiro sustenta a necessidade de manutenção da motivação dos profissionais, promovida pelo suporte ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; e o segundo, sustenta a promoção de suporte de infraestrutura aos cursos EAD, com a criação de polos de educação, em virtude da importância estratégica da capacitação dos profissionais para a Instituição.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A capacitação na FAB ocorre de forma descentralizada, com plataformas educacionais e normas regulamentares distintas, dependendo da origem do curso. Os cursos acadêmicos e de nível gerencial são desenvolvidos pelas organizações subordinadas à Diretoria de Ensino (DIRENS). Os cursos técnicos e operacionais são, em sua maioria, desenvolvidos pelas organizações subordinadas ao Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA), ao Comando Geral de Apoio (COMGAP), ao Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e ao Comando de Preparo (COMPREP). Existe, ainda, a utilização de cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para funções específicas, como curso de fiscalização de contrato, de gestão de risco, dentre outros. Atualmente, grande parte dos cursos mencionados são oferecidos na modalidade a distância, nos modelos de autoaprendizagem, virtual-presencial ou semipresencial.

Regularmente, na FAB, ao assumir o papel de discente da EAD, o militar precisa utilizar de tempo dedicado às responsabilidades pessoais, para a realização de cursos de nível gerencial, técnico e operacional. Essa condição, associada à carreira militar, caracterizada pelas demandas intensas que exigem dos profissionais um alto nível de dedicação e comprometimento, pode levar a desequilíbrios e, conseqüentemente, à desmotivação com o trabalho e/ou baixa qualificação profissional.

Portanto, dar suporte ao profissional pode ser entendido como dar suporte à própria Organização. Dessa forma, a EAD deve ser encarada, se for preciso, com a mesma atenção dos cursos presenciais, proporcionando períodos para a dedicação aos estudos e infraestrutura para atendimento aos discentes.

Diante dessa problemática, este estudo volta-se para a motivação e a performance acadêmica do efetivo da FAB, a fim de identificar viabilidade na condução dos cursos a distância, que acarretará em militares engajados e capacitados, proporcionando resultados positivos à Instituição.

## 2.1 A MOTIVAÇÃO E O EQUILIBRIO PROFISSIONAL/PESSOAL

A compreensão do processo de motivação é amplamente debatida em diversas literaturas com foco nas teorias da motivação, as quais não serão debatidas neste ensaio. Contudo, para sustentar o exposto nesta argumentação, optou-se por destacar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Cavalcanti *et al.* (2020) definem que, nessa abordagem, as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização. O autor descreve que somente necessidades não atendidas motivam, e a privação de uma necessidade básica leva o indivíduo a priorizar sua satisfação, influenciando seu comportamento e desempenho.

A natureza da profissão militar frequentemente exige longas jornadas de trabalho, missões em locais remotos e uma rotina que pode ser imprevisível e desafiadora. Quando essa rotina é somada às responsabilidades acadêmicas, essa sobrecarga pode se tornar problemática, levando ao estresse, à fadiga e, em casos mais graves, ao esgotamento físico e mental. Assim, como observa a Teoria de Maslow, o desequilíbrio entre as necessidades mais básicas do indivíduo, como descanso ou suporte aos familiares, afeta diretamente sua motivação, direcionando seu foco para suprir a necessidade não atendida.

Kim (2014) destacou que pesquisas anteriores à sua já haviam demonstrado a relevância da harmonia entre vida profissional e pessoal para o engajamento emocional dos colaboradores. Sobre as organizações, o autor coloca que:

As organizações podem se concentrar em apoiar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal de seus funcionários para garantir seu compromisso afetivo com a empresa. Para isso, as organizações poderiam estabelecer uma política de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de programas que auxiliem os funcionários a cumprir suas responsabilidades profissionais no local de trabalho e suas responsabilidades pessoais fora dele Kim (2014, p. 45).

Gomes e Borba (2011) destacaram que as características inerentes aos postos de trabalho, expressas por meio de suas dimensões, podem atuar como fatores motivacionais ou desmotivadores. Os autores ainda afirmaram que:

As características do trabalho interagem com a necessidade de crescimento do indivíduo e, assim, têm efeitos sobre estados psicológicos críticos, que, por seu turno, têm efeitos sobre resultados pessoais (e.g. motivação e satisfação) e organizacionais (e.g. produtividade) Gomes e Borba (2011, p. 268).

Assim, podemos verificar que a cultura organizacional é um fator determinante na condução de práticas que podem estimular ou desestimular o profissional. Portanto, em relação aos cursos a distância na FAB, é importante a adoção de medidas que proporcionem condições para que os militares se dediquem aos cursos. Dessa forma, a adoção de horários na jornada de

trabalho dedicados ao estudo é uma alternativa para que os discentes possam conciliar suas obrigações profissionais e acadêmicas sem comprometer a saúde mental nem a qualidade de vida. Essa adaptação não só melhora o bem-estar individual, mas também eleva a performance profissional, beneficiando tanto o indivíduo quanto a Instituição. Profissionais que se sentem apoiados tornam-se mais leais, motivados e eficientes, contribuindo de forma mais efetiva para os objetivos estratégicos da corporação, reforçando, assim, a excelência organizacional.

## 2.2 INFRAESTRUTURA PARA CAPACITAÇÃO

Compreendida a importância da adoção de horários na jornada de trabalho para dedicação às atividades acadêmicas, o presente argumento visa sustentar que a criação de espaços físicos cria condições mais oportunas para o desenvolvimento da prática de ensino.

Sobre as Organizações, Teperino *et al.* (2016, p. 21) apontaram que:

As organizações enfrentam, entretanto, outros desafios, como o de garantir espaços integrados de convivência entre trabalho e aprendizagem. Os profissionais dessas instituições trabalham e estudam no mesmo ambiente, e se por um lado essa condição favorece a aprendizagem aplicada e a sua reflexão crítica, por outro é percebida como uma dificuldade pela falta de privacidade daquele que está estudando e compartilhando com outros colegas um mesmo ambiente ou até uma mesma “ilha” Teperino *et al.* (2016, p. 21).

Um dos desafios da EAD é a utilização eficaz de ferramentas síncronas, como videoconferências e aulas ao vivo, que exigem conexão estável e dispositivos adequados. Nas Organizações, durante o horário de expediente, é comum os discentes enfrentarem dificuldades para estudar devido a fatores como interrupções no ambiente de trabalho, problemas de conexão em locais como hangares e ruídos diversos como acionamento de motores. Dessa forma, a criação de polos de educação a distância ocorreria por meio de laboratórios de informática com acesso à internet estável e de alta velocidade, permitindo que os discentes participem de aulas síncronas sem interrupções, durante os períodos reservados ao estudo na jornada de trabalho.

Rezende e Dias (2010) afirmaram que pesquisas indicam que as transformações atuais nas dinâmicas entre discentes, docentes e entre esses grupos estão diretamente associadas à utilização de recursos digitais de comunicação tanto síncronos quanto assíncronos.

Para Teperino *et al.* (2016, p. 46):

A questão da dialogicidade na comunicação é fator central para o processo de aprendizagem, tanto na educação presencial quanto a distância. As TICs, mais recentemente, permitiram um salto qualitativo nessa direção, viabilizando maior sincronidade no diálogo. Isso não desmerece o fato da comunicação assíncrona, como um ‘fórum de discussão’ em um ambiente virtual de aprendizagem, ser igualmente relevante, principalmente por permitir o registro e acesso futuro Teperino *et al.* (2016, p. 46).

Nota-se que a interação entre discentes e docentes é outro desafio encontrado na Educação a Distância. Assim, os laboratórios serviriam de espaços a serem utilizados para desenvolvimento de atividades colaborativas, promovendo a interação entre as turmas de alunos e entre alunos e professores, algo que é mais difícil de ser alcançado apenas com ferramentas assíncronas, como fóruns e materiais gravados.

Em seu artigo, Cheoh *et al.* (2024) apontaram que a carga de trabalho que um estudante tem durante seu período de estudo impacta sua capacidade de alcançar um bom desempenho acadêmico. Os autores ainda ressaltaram a correlação entre o tempo dedicado ao estudo e a performance acadêmica, ressaltando a importância do suporte das organizações, bem como, de amigos e familiares para o alcance de metas.

Assim, podemos inferir que outro desafio é o estudo no ambiente familiar, que, embora seja um local de acolhimento, nem sempre é propício para o estudo. Muitos estudantes enfrentam distrações constantes, como ruídos, ausência de privacidade ou necessidade de conciliar os estudos com tarefas domésticas. Os polos de EAD ofereceriam um ambiente dedicado ao aprendizado, com salas silenciosas e equipadas, onde os discentes poderiam se concentrar plenamente em suas atividades acadêmicas.

Em síntese, podemos apontar benefícios na criação dos polos de educação. Primeiramente, proporcionaria um ambiente mais propício ao estudo, eliminando as distrações causadas pelo ambiente profissional e pelo ambiente pessoal. Em segundo lugar, desenvolveria um ambiente mais propício de interação entre os alunos da turma e entre alunos e docentes, viabilizando a utilização de ferramentas síncronas no desenvolvimento dos cursos.

### **3 CONCLUSÃO**

Este ensaio abordou a importância da adoção de políticas que previnam a sobrecarga de trabalho e estudo nos militares-discentes da EAD na FAB. Foi ressaltada a importância de proporcionar equilíbrio nas demandas profissionais e acadêmicas dos militares, além de implementar estruturas de apoio, para preservar a motivação e a performance acadêmica. Tais medidas têm o potencial de promover eficiência tanto aos indivíduos quanto à organização.

O primeiro argumento destacou a importância de preservar a motivação dos profissionais, criando condições humanizadas na divisão de demandas de capacitação concomitantes à jornada de trabalho dos militares, que, pela natureza da profissão, é caracterizada por uma rotina intensa e desafiadora. Para sustentar esse argumento, foi proposto que a criação de horários de estudos durante a jornada de trabalho viabiliza o aluno realizar sua

empreitada acadêmica conciliando sem prejuízo as demandas de trabalho e com suas atividades pessoais.

O segundo argumento evidenciou que os militares-discentes têm o desafio de realizar os cursos a distância nas suas seções ou nos ambientes familiares, sujeitos às distrações e ruídos advindos da natureza destes locais. Além disso, os artigos destacados demonstraram a importância da comunicação entre os discentes e os docentes, visando um ambiente mais dinâmico e proveitoso de aprendizagem. Assim, foi sustentado que a criação de polos da educação à distância é uma ferramenta importante na garantia de melhores resultados acadêmicos, pois, garantiriam aos alunos condições propícias ao estudo e, quando oportuno, a utilização de ferramentas síncronas no desenvolvimento de atividades.

Portanto, reafirma-se a tese de que a adoção de horários de dedicação aos estudos durante a jornada de trabalho e a criação de polos de educação a distância, proporcionarão aos militares-discentes da FAB maior qualificação profissional sem prejuízo à motivação na atuação profissional. Os resultados deste estudo possuem aplicabilidade direta para todas as organizações militares da Força Aérea Brasileira, oferecendo condições que trarão suporte aos militares em capacitação, aprimorando o engajamento e a capacitação dos profissionais para atuarem em suas atividades, visando atingir os objetivos estratégicos da Instituição.

Em síntese, criar condições para que os militares se capacitem representa um alinhamento com a linha de pesquisa deste ensaio, que busca aprimorar e fortalecer os processos de ensino voltados à gestão, ao planejamento, à execução e à avaliação das práticas educacionais nos cursos da Força Aérea, em todos os níveis, considerando o cenário atual e futuras demandas de preparo e emprego de pessoal no contexto do Poder Aeroespacial. Ao adotar essas medidas, a FAB investe na própria eficiência institucional, reforçando seu compromisso com a excelência.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, T. M. *et al.* Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento. 2020. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/?lang>. Acesso em: 13 abr. 2025.

CHEOH, W. H. *et al.* The relationship between study-life balance and academic performance in higher education. 2024. **Tese de Doutorado. UTAR**. Disponível em: <http://eprints.utar.edu.my/id/eprint/6766>. Acesso em: 13 abr. 2025.

GOMES, D.; BORBA, D. Motivação no trabalho. In Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. 2011. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: [https://ap1.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/31231/1/5\\_psicologia\\_das\\_organiza\\_\\_es.pdf](https://ap1.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/31231/1/5_psicologia_das_organiza__es.pdf). Acesso em: 13 abr. 2025.

KIM, H. K. *et al.* Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. 2014. **Global business and management research: An international journal**, v. 6, n. 1. Disponível em: <http://gbmrjournal.com/pdf/vol.%206%20no.%201/Kim.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 107, 10 jun. 2024. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/pemaer.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

REZENDE, W. M.; DIAS, A. I. A. S. Educação a Distância e Ensino Presencial: Incompatibilidade ou convergência? 2010. **EaD Em Foco**. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v1i1.10>. Acesso em: 13 abr. 2025.

TEPERINO, A. S. *et al.* **Educação a distância em organizações públicas**: mesa-redonda de pesquisa-ação. 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/376>. Acesso em: 13 abr. 2025.