



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

DIEGO AUGUSTO ALVES STEFAISK, Cap Av

**Programa Motivacional como forma de reter talentos na Força Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro

2025

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

DIEGO AUGUSTO ALVES STEFAISK, Cap Av

**Programa Motivacional como forma de reter talentos 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 Institucional

Orientador: Edivaldo Pires de Figueiredo, Cel Esp  
Sup Tec

Rio de Janeiro

2025

DIEGO AUGUSTO ALVES STEFAISK, Cap Av

**Programa Motivacional como forma de reter talentos 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:

---

Presidente, Edivaldo Pires de Figueiredo, Cel Esp Sup Tec - EAOAR

---

Thiago Silva Dos Santos, Maj Int - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

A Motivação do efetivo e o impacto na retenção de talentos não é amplamente discutida na FAB. Mesmo após a implantação do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFFV) em 2016 no âmbito do COMAER, notou-se que o nível motivacional do efetivo não foi suficiente para evitar o número crescente de demissões voluntárias. Para que essa situação não se perpetue, este ensaio acadêmico defende a implantação de um Programa Motivacional para o efetivo como forma de garantir o cumprimento eficiente da sua missão institucional. Como primeiro argumento, aborda-se o aumento da qualidade, que será possível com a retenção e motivação de integrantes experientes, permitindo o melhor cumprimento da missão da organização, aumentando a eficiência. Como segundo argumento, é abordada a diminuição de custos promovida pela retenção de talentos, pois os gastos com a capacitação e treinamento dos substitutos dos integrantes experientes serão reduzidos, propiciando a economicidade. Dessa forma, um Programa Motivacional, além de contribuir com o aumento da eficiência na missão institucional, melhora a imagem da FAB perante os meios de comunicação e a sociedade como um todo. Ademais, tal fato aumentará a procura para ingresso nas fileiras da Força além de motivar os atuais integrantes a se comprometerem com a instituição.

**Palavras-chave:** motivação; eficiência; qualidade; economicidade.

## **1 INTRODUÇÃO**

Conforme a Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, um dos valores que traduz a personalidade da Força Aérea Brasileira (FAB) e deve ser vivenciado por todos os seus integrantes é o Comprometimento. Esse valor pode ser sintetizado na satisfação de pertencer à Instituição, externada pela demonstração cotidiana de motivação profissional (Brasil, 2018).

Ademais, segundo o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), um dos macroprocessos de Suporte que compõem a Cadeia de Valor do Comando da Aeronáutica (COMAER) é a Gestão de Pessoas. Entre suas diretrizes, pode-se destacar a de acompanhar o nível de motivação do efetivo de forma contínua, identificando fatores que interfiram no psicossocial dos indivíduos, propondo ações corretivas, se pertinente (Brasil, 2024).

Além disso, de acordo com o Manual de Liderança da FAB, um dos elementos utilizados pelo modelo transformacional é a Motivação Inspiracional, que tem relação com a manutenção de uma rede sólida de valores organizacionais, considerada como um dos caminhos mais eficazes para promover o compromisso dos integrantes da Força (Brasil, 2016).

Algumas iniciativas foram criadas, como o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFFV), iniciado em 2016 no âmbito da FAB, no qual a Motivação está presente como valor complementar, sem detalhar diretrizes para o seu aprimoramento. Porém notou-se que o nível motivacional do efetivo não foi suficiente para evitar o número crescente de demissões voluntárias, ensejando só no 1º trimestre de 2025 o total de 45 (Alves, 2025). Tal fato desguarnece a Força de integrantes experientes, além de criar uma exposição nos meios de comunicação, sendo necessário propor novas ações para que esta situação não se perpetue.

Nesse contexto, para mitigar a evasão crescente de talentos, este ensaio acadêmico defende a implantação de um Programa Motivacional para o efetivo como forma de garantir o cumprimento eficiente da sua missão institucional.

Com a finalidade de sustentar a tese apresentada, este trabalho abordará dois argumentos. O primeiro propõe o aumento da qualidade, uma vez que integrantes experientes e motivados tendem a produzir melhor. O segundo diz respeito à otimização de custos, pois a retenção de talentos evitará a perda de recursos investidos na capacitação de capital humano e reduzirá gastos com processos de desligamento e investimento em novas contratações, propiciando a economicidade.

## **2 O PROGRAMA MOTIVACIONAL**

Um Programa contém diretrizes que delineiam o planejamento, o qual tem por finalidade descrever os principais conceitos, fundamentos, temas relevantes e medidas mitigadoras de riscos. No caso de um Programa Motivacional, seu propósito precípua será a retenção de talentos no COMAER, com o intuito de aumentar a eficiência na gestão de pessoas.

Segundo Mariano (2007), eficiência pode ser definida como sendo a capacidade de utilizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis (aumentando a qualidade) e de aproveitar, ao máximo, as condições existentes para obter o desempenho ótimo (propiciando a economicidade).

## 1. 2.1 AUMENTANDO A QUALIDADE

A ABNT (2015) considera que qualidade se relaciona ao grau no qual um conjunto de características inerentes de uma organização satisfaz as necessidades ou expectativas, geralmente implícitas ou obrigatórias. Uma vez que a percepção de qualidade é um aspecto que interfere na capacidade da organização cumprir sua missão, depreende-se que quanto mais pessoas experientes e motivadas compuserem a equipe, mais qualidade seus processos de trabalho e resultados tendem a apresentar

Nesse contexto destaca-se a importância de identificar e desenvolver talentos entre os membros da equipe, como forma de otimizar os recursos institucionais e promover maior eficiência dos processos de trabalho. Tal processo perpassa pelo incentivo à qualificação e pela correta alocação de recursos humanos, aspectos fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho de maior qualidade.

Todavia destaca-se que o desenvolvimento de talentos se torna insuficiente se esforços não forem envidados com vistas à manutenção desses integrantes. Nesse contexto, destaca-se a importância da Gestão de Talentos, considerada por Noe, Tews e Dachner (2010) como um conjunto de processos que promovem o desenvolvimento, atração, retenção e motivação de indivíduos altamente qualificados de forma a maximizar os resultados da organização. Pereira, Júnior e Krom (2011) corroboram esse pensamento destacando que atualmente as organizações necessitam implementar um bom sistema de motivação, de forma a reter os melhores integrantes.

No contexto da manutenção de um ambiente de qualidade destaca-se a importância do Clima Organizacional, considerado a “atmosfera” da instituição, o qual representa a forma como os integrantes percebem o bem estar vivenciado no ambiente de trabalho. O Clima pode

fomentar sensações positivas ou negativas, as quais influenciam a motivação para o trabalho e a retenção de talentos, aspectos fundamentais para o aumento da qualidade. Diante do estabelecimento de um Clima positivo, a Cultura Organizacional também poderá ser impactada, sendo paulatinamente modificada em prol de práticas mais adequadas à missão da instituição.

Sob esse aspecto, observa-se que a Cultura Organizacional, considerada o DNA da instituição, está amplamente conectada à missão e aos valores da organização, que norteiam o comportamento de seus integrantes. Conforme Madueke e Emerole (2017), para as organizações reterem seus talentos, devem desenvolver e manter uma Cultura Organizacional ímpar que influencie a maneira como os indivíduos pensam, sentem e se comportam dentro das instituições. Ou seja, quando a organização mantém uma Cultura Organizacional positiva, os talentos são retidos e a qualidade aumenta.

Quando os valores pessoais não estão alinhados com os praticados pela organização, a motivação começa a desaparecer, afetando, em especial, os integrantes mais talentosos. Segundo Pereira, Júnior e Krom (2011), quanto mais o indivíduo se sente motivado, melhor será seu desempenho. Portanto, para as organizações aumentarem sua qualidade, devem alinhar os valores pessoais com os da instituição, por meio de um Programa Motivacional.

Com o aumento da qualidade é possível cumprir a missão da organização de maneira mais eficiente. A partir disso depreende-se que a perda de talentos impacta diretamente os padrões de eficiência institucional, tornando importante o estabelecimento de diretrizes para a Gestão de Talentos, a partir da implantação de um Programa Motivacional.

Quando percebe-se que os comandos superiores estão preocupados em como as organizações subordinadas estão gerindo seus talentos e visando a retenção deles, é possível alterar aos poucos a Cultura Organizacional de forma que a eficiência não se deteriore. Desse modo, a implantação de um Programa Motivacional na FAB permitirá a elevação da eficiência na instituição, por meio da retenção de talentos, aumentando a qualidade no cumprimento da missão.

## 2. 2.2 PROPICIANDO A ECONOMICIDADE

A busca por economicidade na gestão de recursos refere-se à capacidade de otimizar gastos sem comprometer a eficácia ou a qualidade das tarefas executadas. Nesse contexto,

Bugarin (2001) destaca a economicidade como resultado das relações custo/benefício nos processos administrativos que geram decisões na organização. Adotar práticas econômicas implica em promover o uso mais inteligente dos recursos disponíveis, entre eles o capital humano. Considerando isto, depreende-se que, dentre as práticas que podem ser adotadas para promoção da economicidade, a retenção dos integrantes mais experientes é extremamente relevante.

Para que um indivíduo se torne experiente na execução de sua função dentro da FAB, foram envidados os mais diversos esforços em seu aprimoramento, por meio de anos em capacitação e treinamento. Por essa razão, diminuir a rotatividade do efetivo é uma forma de promover a economicidade com vistas ao melhor aproveitamento de todo o empenho institucional aplicado ao longo de anos. De fato, a rotatividade de integrantes, conhecida por *turnover*, é um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações atualmente, afetando não apenas o moral do efetivo mas impactando substancialmente a imagem da instituição.

Nesse contexto destaca-se que nem toda rotatividade profissional é necessariamente negativa, uma vez que a renovação do efetivo é importante para trazer à tona novas ideias e renovar perspectivas sobre os processos de trabalho já implementados. Todavia, se essa ocorrência se torna extremamente comum, é possível que ela seja um indicativo de problemas mais profundos envolvendo a Cultura Organizacional.

O aumento dos gastos em decorrência da rotatividade de efetivo é uma questão multifatorial, de acordo com Mobley (1992). O autor aponta que o custo total decorrente da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento. Dessa forma, para além dos gastos com encerramento de vínculo laboral, deve-se ter em mente todo o processo de formação e adaptação de novos integrantes ao serviço, aptos para responder às demandas institucionais, atividades que demandam recursos financeiros além de tempo.

Para além desses aspectos, destaca-se também a perda de conhecimento acarretada pela saída de pessoal. Uma vez que integrantes experientes deixam a instituição, levam consigo um valioso conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo dos anos de trabalho. Esse fato ocorre principalmente quando a rotatividade não é planejada, como nos casos de demissão voluntária, pois não há tempo hábil para o compartilhamento de *know-how*, aspecto que impede a gestão do conhecimento de forma adequada. A perda desse *know-how* pode resultar em aumento de erros na execução das tarefas, diminuindo a qualidade do trabalho

realizado. Ademais, pontua-se que restabelecer este nível de conhecimento junto a novos integrantes é um processo longo e que representa um custo significativo para a organização.

É relevante também considerar o impacto dessas baixas sobre o moral dos integrantes que permanecem na organização, uma vez que ver colegas deixando a instituição com frequência pode gerar um efeito exponencial, marcado pela percepção de insatisfação e insegurança. Ademais, a necessidade de absorver tarefas que outrora eram realizados por outro profissional pode acarretar uma maior carga de trabalho. Nesse contexto, é possível que parte dos integrantes remanescentes comecem a questionar sua própria permanência na instituição, aspecto que pode gerar desmotivação e diminuir a sensação de pertencimento.

Malkawi (2017) afirma que, para diminuir a rotatividade de integrantes na organização, os talentos devem ser desenvolvidos. Nesse sentido, a mentoria de novos integrantes pode ser empregada como estratégia para ajudá-los a se integrar ao serviço, fornecendo não apenas uma visão clara da sua missão e valores, mas também suas histórias, símbolos, heróis e rituais. Nesse contexto, um mentor é capaz de orientar, incentivar, responder questionamentos e auxiliar no alinhamento de valores pessoais com os organizacionais. *Feedbacks* regulares também auxiliam a identificar e solucionar problemas antes que se tornem motivos para o integrante deixar a organização.

Desenvolvimento profissional também é importante para reter talentos, pois integrantes que veem um futuro na organização são menos propensos a procurar oportunidades em outro lugar. Para promover oportunidades de crescimento deve-se oferecer planos de carreira claros, ou seja, promover caminhos de progressão por meio dos quais os integrantes possam progredir em suas carreiras. Deve-se permitir também que integrantes explorem diferentes setores da organização para expandir suas habilidades e manter a motivação, proporcionando novas perspectivas e desafios.

Meyers (2020) destaca que indivíduos talentosos sentem-se mais motivados e comprometidos quando dispõem de um maior controle em relação ao desenvolvimento da sua carreira e sentem uma maior liberdade de decisão, o que possibilita se concentrarem em aumentar os seus pontos fortes. Com os talentos permanecendo na organização, diminui-se os gastos com capacitação e treinamento, diminuindo os custos e propiciando a economicidade.

Com o aumento da economicidade, por meio da retenção de talentos, é possível cumprir a missão da organização utilizando menos recursos financeiros. Dessa forma, os recursos que restam podem ser utilizados para o crescimento da instituição em direção à sua visão, aumentando a eficiência. E para promover a Retenção de Talentos, são necessárias diretrizes, vindas dos órgãos superiores. Desse modo, a implantação de um Programa Motivacional na

FAB permitirá a elevação da eficiência na instituição, por meio da retenção de talentos, propiciando a economicidade e permitindo o cumprimento da missão com menos recursos financeiros.

### 3 CONCLUSÃO

A Motivação do efetivo e o impacto na retenção de talentos não é amplamente discutida na FAB, apesar de constar no PEMAER a diretriz de acompanhar o nível de Motivação do efetivo de forma contínua. Mesmo após a implantação do PFFV em 2016 no âmbito do COMAER, notou-se que o nível motivacional do efetivo não foi suficiente para evitar o número crescente de demissões voluntárias, sendo necessário propor novas ações para que esta situação não se perpetue.

Para mitigar a evasão crescente de talentos, este ensaio acadêmico defendeu a implantação de um Programa Motivacional para o efetivo como forma de garantir o cumprimento eficiente da sua missão institucional.

Primeiramente foi abordado o aumento da qualidade, que será possível com a retenção e motivação de integrantes experientes, permitindo o melhor cumprimento da missão da organização, aumentando a eficiência. E, para se reter os talentos, são necessárias diretrizes vindas dos órgãos superiores, por meio de um Programa Motivacional.

Posteriormente foi abordada a diminuição de custos promovida pela retenção de talentos, pois os gastos com a capacitação e treinamento dos substitutos dos integrantes experientes serão reduzidos, propiciando a economicidade. Dessa forma, a missão da organização será cumprida com a utilização de menos recursos, aumentando a eficiência, sendo necessário um Programa Motivacional com diretrizes para se reter os talentos.

Dessa forma, um Programa Motivacional, além de contribuir com o aumento da eficiência na missão institucional, melhora a imagem da FAB perante os meios de comunicação e a sociedade como um todo. Ademais, tal fato aumentará a procura para ingresso nas fileiras da Força além de motivar os atuais integrantes a se comprometerem com a instituição.

### REFERÊNCIAS

ALVES, Felipe. Força Aérea Brasileira perde pilotos em ritmo alarmante: evasão em massa por falta de incentivo, baixos salários e sucateamento ameaça a defesa nacional e revela grave fragilidade estrutural da FAB no Brasil. **Sociedade Militar**, [s. l.], 30 mar. 2025. Disponível em: <https://www.sociedademilitar.com.br/2025/03/forca-aerea-brasileira-perde-pilotos-em-ritmo-alarmante-evasao-em-massa-por-falta-de-incentivo-baixos-salarios-e-sucateamento->

ameaca-a-defesa-nacional-e-revela-grave-fragilidade-estrutural-da-fab-fplv.html. Acesso em: 16 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

Disponível em:

[https://tecnologia.qualidade.faccat.br/moodle/pluginfile.php/1386/mod\\_folder/content/0/NORMA\\_ISO\\_90002015.pdf](https://tecnologia.qualidade.faccat.br/moodle/pluginfile.php/1386/mod_folder/content/0/NORMA_ISO_90002015.pdf). Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER n° 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, p. 156-204, 26 set. 2016. Disponível em:

<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=10>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER n° 1.453/GC3, de 5 de junho de 2024. Aprova o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, p. 87-137, 10 jun. 2024. Disponível em:

<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=37409>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria n° 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.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3081>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da eficiência: um enfoque doutrinário multidisciplinar. **Revista do TCU**, Brasília, v. 32, n. 87, p. 39-50, 2001. Disponível em: <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/919/984>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MADUEKE, Chidinma Vivian; EMEROLE, Ikechukwu Chimezie. Organizational culture and employee retention of selected commercial banks in Anambra State. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, v. 2, n. 3, p. 244-252, 2017. Disponível em:

<https://saudijournals.com/media/articles/SJBMS-23B244-252.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MALKAWI, Eman. The relationship between talent management and organizational commitment case study: aqaba special economic zone authority, Jordan. **International Business and Management**, v. 14, n. 1, p. 80-84, 2017. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/236301358.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MARIANO, Enzo Barberio. Conceitos básicos de análise de eficiência produtiva. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 14., 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: UNESP, 2007, p. 1-12. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Enzo-Mariano/publication/257397765\\_Conceitos\\_Basicos\\_de\\_Analise\\_de\\_Eficiencia\\_produtiva/lin](https://www.researchgate.net/profile/Enzo-Mariano/publication/257397765_Conceitos_Basicos_de_Analise_de_Eficiencia_produtiva/lin)

ks/0deec5252fd457fad7000000/Conceitos-Basicos-de-Analise-de-Eficiencia-produtiva.pdf. Acesso em: 16 abr. 2025.

MEYERS, Maria Christina. The neglected role of talent proactivity: integrating proactive behavior into talent-management theorizing. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 2, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482219301263>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MOBLEY, William Hodges. **Employee turnover**: causes, consequences, and control. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. Disponível em: <https://archive.org/details/employeeturnover0000mobl/page/214/mode/1up>. Acesso em: 16 abr. 2025.

NOE, Raymond; TEWS, Michael; DACHNER, Alison. Learner engagement: a new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 279-315, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.493286>. Acesso em: 16 abr. 2025.

PEREIRA, Fagner Duarte; JÚNIOR, Robinson da Silva Pedroso; KROM, Valdevino. Motivação: discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações. *In*: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2011, São José dos Campos. **Anais [...]**. São José dos Campos: UNIVAP, 2011, p. 688-694. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf). Acesso em: 16 abr. 2025.