



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

FABIO DE SOUZA LIMA, Cap Av

**Atividades subsidiárias : benefícios internos e externos**

Rio de Janeiro  
2023

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

FABIO DE SOUZA LIMA, Cap Av

**Atividades subsidiárias : benefícios internos e externos**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Ensino na Força Aérea  
Orientador: Danilo Bichir, Cap Inf

Rio de Janeiro

2023

FABIO DE SOUZA LIMA, Cap Av

**Atividades subsidiárias** : benefícios internos e externos

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

Aprovado por:

---

**Alexandra Vidal Pedinotti Zuma, Maj Farm**  
EAOAR

---

**Danilo Bichir, Cap Inf**  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

As instituições militares brasileiras têm um papel crucial no país, colaborando com as áreas sociais e desenvolvendo ações de cunho social em todo o território nacional, as chamadas atividades subsidiárias. Dentre essas instituições, a Força Aérea Brasileira tem a responsabilidade de garantir a segurança do tráfego aéreo em todo o país, além de contribuir com atividades essenciais para a segurança e o bem-estar da população, como evacuações aeromédicas, transporte de órgãos, ações cívico-sociais, entre outras. Apesar da importância dessas atividades, nossa sociedade e até mesmo nossos próprios militares as desconhecem. A tese defendida é que a inclusão de instrução a respeito das atividades subsidiárias no currículo mínimo de formação dos praças traz benefícios para a Instituição. Internamente, pelo sentimento de pertencimento dos praças a uma organização socialmente responsável, aumentando o seu comprometimento com a Instituição. Externamente, nos índices de credibilidade da Instituição junto à sociedade, através do olhar de nossos praças e da divulgação das atividades subsidiárias em sua rede de contatos. A introdução das atividades subsidiárias no currículo mínimo, aprimorará a formação dos praças da Aeronáutica, trazendo efeitos positivos internos e externos à FAB e pode ser ampliada aos demais cursos de formação de militares da Força, ampliando o alcance e impulsionando os resultados esperados.

**Palavras-chave:** Atividades Subsidiárias. Responsabilidade Social. Formação Militar. Clima Organizacional. *Word of Mouth*.

## 1 INTRODUÇÃO

O Ministério da Defesa (MD) é um órgão governamental responsável por coordenar e gerir as atividades das Forças Armadas (FA) no Brasil. Essas atividades incluem a defesa da soberania nacional, a proteção das fronteiras, a garantia da integridade territorial e a manutenção da ordem interna.

Em sua página eletrônica, o MD (2023) informa que em caráter complementar às suas atribuições constitucionais, as FA atuam diretamente junto a diversos segmentos da sociedade, participando da vida da população no apoio a eventos comunitários, ações cívico-sociais, campanhas de saúde pública e no socorro às vítimas de desastres naturais, as chamadas atividades subsidiárias.

Apesar da importância dessas atividades, nossa sociedade e até mesmo nossos próprios militares desconhecem o seu alcance e impacto na vida das pessoas. Diante disso, seria interessante, principalmente nos dias de hoje, em virtude dos efeitos da polarização política sob a nossa imagem institucional, aumentar a exposição dessas ações de responsabilidade social. Nesse sentido, o presente ensaio defende a tese que a inclusão de instrução a respeito das atividades subsidiárias no currículo mínimo de formação dos praças traz efeitos positivos para a Força Aérea Brasileira (FAB).

A fim de sustentar essa tese, argumenta-se que, esta iniciativa resulta no sentimento de pertencimento dos praças a uma organização socialmente responsável, aumentando o seu comprometimento com a Instituição e, como segundo argumento, que essa ação é capaz de influenciar positivamente os índices de credibilidade da Instituição junto à sociedade, através do olhar de nossos praças e da divulgação das atividades subsidiárias em sua rede de contatos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

As FA conforme estabelecido no artigo 142 da Constituição Federal, destinam-se à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem.

Por outro lado, existe também a compreensão do Setor de Defesa, de sua responsabilidade social, da necessidade de ampliar a interação com a sociedade

brasileira em um País que ainda possui carências em áreas básicas (MD, 2020, p 111).

Neste contexto, a FAB contribui com atividades essenciais para garantir o bem-estar da população brasileira como: Evacuações Aeromédicas, Transporte de Órgãos, Busca e Salvamento, Ações Cívico-Sociais, entre outras atividades de responsabilidade social.

As atividades de cunho social desempenhadas pelas FA são indispensáveis para um País com dimensões continentais, com infraestrutura precária e grande desigualdade social. Diante do desgaste da imagem das FA durante os últimos anos, as atividades subsidiárias podem ser uma ferramenta importante e encontrar meios criativos para difundir essa mensagem pode ser primordial. Sugere-se incluir o conteúdo das atividades subsidiárias da FAB nos cursos de formação de praças, acreditando que essa iniciativa trará benefícios tanto internamente, quanto externamente conforme será defendido no decorrer do ensaio.

A escolha dos praças como público alvo deveu-se pela relevância quantitativa, pela grande rotatividade e por ser um nicho que tem por característica ser mais ativo em redes sociais.

## **2.1 Efeito na sensação de pertencimento dos praças**

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um conceito que se refere às ações de instituições em relação ao bem-estar da sociedade e ao meio ambiente, como as ações subsidiárias que a FAB realiza.

Sobre essas ações, Khan, Sarwar e Khan (2018) afirmam que parte da literatura mostra que a participação de qualquer empresa em ações de responsabilidade social corporativa proporciona impacto positivo nas atitudes de trabalho e nos comportamentos das partes interessadas internas e externas. O desconhecimento dos nosso praças sobre as atividades subsidiárias da FAB, impossibilita a Força de usufruir desses impactos.

As atividades de RSC geram efeitos na sensação de pertencimento à instituição, visto que, conforme Afsar, Al-Ghazali e Umrani (2020), o sentido de propósito e a realização prevalecem entre os colaboradores, que percebem fazer parte de uma organização que se comporta de forma socialmente responsável e que

implementa programas que visam a contribuir para a melhoria da sociedade e do meio ambiente.

Chaudhary (2019) sustenta que a sensação de pertencer a algo especial faz com que os funcionários experimentem maior significado psicológico. Neste sentido, os praças, ao tomar conhecimento de ações desenvolvidas pela FAB, como o Programa Forças no Esporte (PROFESP), que promove o desenvolvimento moral, físico, intelectual, cidadão e social de uma parcela importante da sociedade entre 06 e 18 anos em situação de vulnerabilidade social, percebem-se como parte integrante de um sistema que impacta positivamente no dia a dia de sua comunidade.

A percepção de que a organização mostra comportamentos justos e honestos no ambiente externo tem um impacto importante nas atitudes dos empregados, como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (RUPP et al, 2006). Portanto, segundo Khan, Sarwar e Khan (2018), a percepção da responsabilidade social promove maior satisfação e comprometimento no trabalho, melhora a performance do trabalhador e traz significância, segurança e disponibilidade dos empregados, identificação com a empresa e envolvimento com o trabalho.

Nesse sentido, o aumento do comprometimento dos praças vai ao encontro do preconizado pelo EMAER (2018) na DCA 11-45, que elenca o comprometimento como um dos valores da FAB que melhor representam a cultura organizacional e as tradições da Organização, bem como pelo EMAER (2022) na MCA 909-1 que afirma que o comprometimento começa no coração, é povoado pela ação e abre a porta da conquista.

Kim, Chang e Kim, (2018) dizem que uma vez que as percepções e as atitudes de trabalho dos empregados têm uma enorme influência sobre o desempenho organizacional, a tentativa de melhorar as percepções e as atitudes de membros através de práticas de RSC é uma opção valiosa, na qual vale a pena investir. Desta forma, abordar as ações subsidiárias nos cursos de formação de praças é uma oportunidade de apresentar ao nosso militar, o impacto das atividades da FAB na sociedade e, com isso, influenciar positivamente na sensação de pertencimento deste militar a FAB e, por consequência, aumentar o seu comprometimento com a Instituição.

## **2.2 Influência nos índices de credibilidade**

Outro ponto importante, é que em uma instituição socialmente responsável, seus colaboradores se sentem orgulhosos do trabalho que executam e estão mais propensos a compartilhar isso em suas redes pessoais, aumentando a reputação da instituição. Desta forma, abordar as atividades subsidiárias da FAB nos cursos de formação de praças pode ser uma ferramenta poderosa de divulgação das ações da Força junto à sociedade, através do *Word Of Mouth* (WOM).

O WOM ou boca a boca é uma forma poderosa de comunicação que tem um grande impacto na formação de opinião das pessoas, especialmente da família e amigos, pois as pessoas tendem a confiar mais nas recomendações e opiniões de pessoas próximas a elas do que em outras formas de publicidade ou propaganda. Essa confiança nas opiniões de amigos e familiares se deve em grande parte ao fato de que essas pessoas são percebidas como mais confiáveis e imparciais do que as empresas ou marcas.

Em outras palavras, segundo Amaral (2020), a confiança vertical dá origem à confiança horizontal, confia-se mais nas informações e opiniões disseminadas pela sua rede de contatos do que no discurso oficial das instituições/marcas. Por isso, o WOM positivo se tornou tão importante já que é capaz de fazer a diferença na reputação de uma instituição/marca.

O boca a boca tem sido uma prática comum há séculos, mas com a popularização da internet e das redes sociais, esse processo foi amplificado e se tornou ainda mais influente. Segundo Litvin, Goldsmith e Pan (2008) a nomenclatura 'boca a boca eletrônico', eWOM, pode ser definida como comunicações informais dirigidas aos consumidores através da tecnologia baseada na internet. Hoje em dia, as pessoas têm acesso a uma ampla variedade de plataformas de mídia social, como Facebook, Twitter, Instagram e TikTok, que permitem que elas compartilhem suas opiniões e recomendações com um grande número de pessoas instantaneamente. Portanto, não há de se duvidar que o crescimento destas redes sociais fez aumentar também a incidência e a relevância da eWOM, a partir do fornecimento e da recepção de informações, e conselhos informais, sobre experiências com produtos e serviços de determinadas marcas e empresas (LUÍS ABRANTES et al., 2013).

As redes sociais também tornaram possível que as pessoas se conectem com indivíduos de todo o mundo, aumentando ainda mais o alcance do boca-a-boca. A eWOM é uma importante ferramenta para aumentar a credibilidade de uma

instituição porque, ao invés de ser a própria instituição a divulgar seus produtos ou serviços, são os próprios colaboradores que falam bem da marca. Segundo Day (1971), o WOM é nove vezes mais eficiente do que a publicidade, no que se refere à transformação de predisposições desfavoráveis ou neutras em atitudes positivas. Isso pode ser uma ferramenta particularmente importante nos dias atuais onde observamos uma queda nos índices de confiança nas FA.

Ramos et al (2021), afirma que nos últimos quatro anos, a credibilidade das FA sofreu uma queda significativa, segundo pesquisas da Fundação Getúlio Vargas, entre os anos de 2011 e 2021, as FA foram a instituição com maior grau de credibilidade do País, embora esse índice venha diminuído desde 2018 . Retratar a confiança do cidadão em uma instituição significa identificar se o cidadão acredita que essa instituição cumpre a sua função com qualidade, se faz isso de forma em que os benefícios de sua atuação sejam maiores que os seus custos e se essa instituição é levada em conta no dia a dia do cidadão comum. A credibilidade das instituições é um fator crítico para o seu sucesso e impacto na sociedade. Quando as pessoas confiam em uma instituição, elas estão mais propensas a apoiar suas iniciativas e acreditar em suas declarações e ações.

Em pesquisa realizada sobre os dados do Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS), Ceratti, Moraes e Filho (2015) afirmam que as avaliações ruins acerca do trabalho realizado pelas FA, bem como o grau de conhecimento dos entrevistados sobre a Instituição e suas atividades, impactam negativamente nos índices de credibilidade das FA e que nos níveis mais baixos de escolaridade ou renda a confiança nas FA derivam prioritariamente das “ações sociais”.

Inferimos, então, que tanto o nível de conhecimento sobre as FA, quanto a avaliação qualitativa acerca do trabalho impactam diretamente nos índices de confiança da Instituição. Através do WOM dos nossos praças é possível alcançar a parcela da sociedade que não reconhece a importância das atividades da Força em tempos de paz por desconhecimento das ações subsidiárias da Aeronáutica, pois segundo Buttle (1998) o WOM tem se demonstrado como influenciador de uma variedade de condições: consciência, expectativas, percepções, atitudes, intenções comportamentais e comportamento.

Desta forma, através do olhar de nossos praças e de sua rede de contatos podemos espalhar a imagem de uma instituição comprometida com as práticas de responsabilidade social, que atua na melhoria das condições sociais e ambientais,

demonstrando que a Instituição é tão importante nas funções de defesa da Pátria quanto nas ações desenvolvidas em tempo de paz.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável a importância das atividades subsidiárias das FA para o País, embora seu impacto na sociedade, por vários motivos, não seja tão difundido na mídia quanto seria esperado. Desta forma, devemos encontrar soluções para que essas atividades não passem despercebidas pela nossa população e, principalmente, por nossos militares. Esse ensaio sugere a inclusão de instrução a respeito das atividades subsidiárias no currículo mínimo de formação dos praças como uma iniciativa para atacar este problema.

Diante do que foi observado no ensaio, percebe-se que é desejável aumentar o nível de conhecimento da nossa tropa sobre as ações de responsabilidade social que desempenhamos no dia a dia, pois essa simples iniciativa é capaz de aumentar a sensação de pertencimento do nosso efetivo a FAB e, por consequência, o comprometimento dos praças com a Instituição.

Não obstante, com este aumento de conhecimento do nosso efetivo, ataca-se, também, a desinformação da população, pois através da permeabilidade de nossos praças na sociedade e do poder do WOM, teremos a difusão da imagem de uma organização alinhada com as causas sociais, cuja importância não se encontra apenas em tempos de conflito, refletindo em um aumento dos índices de credibilidade da Instituição, que se encontram em queda nos últimos anos.

A introdução das atividades subsidiárias no currículo mínimo, aprimorará a formação dos praças da Aeronáutica, trazendo efeitos positivos internos e externos à FAB e pode ser ampliada aos demais cursos de formação de militares da Força, ampliando o alcance e impulsionando os resultados esperados, seja sobre o sentimento de pertencimento do nosso efetivo a uma organização socialmente responsável, seja no aumento dos índices de credibilidade de nossa Instituição.

### REFERÊNCIAS

AFSAR, B.; AL - GHAZALI, B.; UMRANI, W. Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The joint moderating effects of

incremental moral belief and moral identity centrality. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, 6 fev. 2020.

AMARAL, Anna Luisa Azambuja. **O impacto da qualidade da integração de canais na intenção de compra a retalhista omnichannel, mediado pela fluência percebida, engagement do cliente e WOM positivo**. 2020. Dissertação (Mestrado em Marketing Relacional) – Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2020.

BUTTLE, F. A. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 3, p. 241–254, jan. 1998.

CERATTI, R. K.; MORAES, R. F. DE; FILHO, E. B. DA S. Confiança nas Forças Armadas brasileiras: uma análise empírica a partir dos dados da pesquisa SIPS - Defesa Nacional. **Opinião Pública**, v. 21, n. 1, p. 132–156, abr. 2015.

CHAUDHARY, R. Corporate social responsibility perceptions and employee engagement: role of psychological meaningfulness, safety and availability. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 19, n. 4, 23 maio 2019.

DAY, G. Attitude change, media and word of mouth. **Journal of Advertising Research**. v. 11; n. 6, p. 31–40, 1971.

ESTADO MAIOR DA AERONÁUTICA (EMAER). Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018**. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2018/bca\\_180\\_15-10-2018.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_180_15-10-2018.pdf)  
Acesso em: 01 abr. 2023.

ESTADO MAIOR DA AERONÁUTICA (EMAER). Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV (MCA 909-1). **Portaria EMAER nº 21/1SC, de 24 de agosto de 2022**. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2022/bca\\_162\\_29-08-2022.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2022/bca_162_29-08-2022.pdf). Acesso em: 01 abr. 2023.

HORZ, V. et al. Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 16, n. 1, 26 jan. 2022.

KHAN, M.; SARWAR, S.; KHAN, H. Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. **SEISENSE Journal of Management**, v. 1, n. 3, p. 28–47, 5 jun. 2018.

KIM, B.-J.; CHANG, Y.; KIM, T. **How Does Corporate Social Responsibility Promote Innovation? The Sequential Mediating Mechanism of Employees' Meaningfulness of Work and Intrinsic Motivation**. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/How-Does-Corporate-Social-Responsibility-Promote-of-Kim-Chang/b1998b58fd1c8a27015d58cda6c7f04a63a8ba5f>. Acesso em: 02 abr. 2023.

LITVIN, S. W.; GOLDSMITH, R. E.; PAN, B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, v. 29, n. 3, p. 458–468, jun. 2008.

LUÍS ABRANTES, J. et al. Drivers of in - group and out - of - group electronic word - of - mouth (eWOM). *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 7, p. 1067–1088, 19 jul. 2013.

MINISTÉRIO DA DEFESA (MD). **Ações subsidiárias**. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/programas-sociais/acoes-subsidiarias/acoes-subsidiarias>. Acesso em: 09 mar. 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA (MD). **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF, 2020. E-book. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf). Acesso em: 09 mar. 2023.

RAMOS, L. O.; CUNHA, L. G.; OLIVEIRA, F. L.; SAMPAIO, J. O.. **Relatório ICJBrasil**. São Paulo, 2021. Disponível em <https://hdl.handle.net/10438/30922>. Acesso em: 02 abr. 2023.

RUPP, D. E. et al. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 4, p. 537–543, jun. 2006.