



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

RAPHAEL ZANELLA FERREIRA DE OLIVEIRA, Cap Av

**A Sistematização dos “Portões Abertos” nas Bases Aéreas para Aumento da
Credibilidade Institucional e Recrutamento na FAB**

Rio de Janeiro

2025

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

RAPHAEL ZANELLA FERREIRA DE OLIVEIRA, Cap Av

**A Sistematização dos “Portões Abertos” nas Bases Aéreas para Aumento da
Credibilidade Institucional e Recrutamento na FAB**

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: André da Costa Gonçalves, Prof. Dr.

Rio de Janeiro

2025

RAPHAEL ZANELLA FERREIRA DE OLIVEIRA, Cap Av

**A Sistematização dos “Portões Abertos” nas Bases Aéreas para Aumento da
Credibilidade Institucional e Recrutamento na FAB**

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

Aprovado por:

Presidente, André da Costa Gonçalves, Prof. Dr. - EAOAR

Caroline Pedretti Gonzaga, Maj Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

Em um cenário marcado pela queda acentuada na confiança pública nas Forças Armadas – de 70% em 2018 para 24% em 2025, de acordo com as pesquisas realizadas pela XP-Ipespe (2021) e pelo Instituto Atlas (2025) –, a Força Aérea Brasileira (FAB) deve buscar reverter esse quadro por meio da sistematização dos eventos "Portões Abertos". O estudo defende que essa iniciativa, alinhada ao Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER 2024-2033), atua em duas frentes estratégicas: credibilidade institucional, ao promover transparência e engajamento comunitário, criando laços afetivos com a sociedade e reforçando a imagem da FAB por meio de *marketing* institucional e *endomarketing*; e desenvolvimento vocacional, ao estimular o interesse de jovens pela carreira militar mediante experiências práticas e interações diretas, criando um ciclo positivo que atrai talentos qualificados e amplia a capacidade operacional da instituição. Conclui-se que com organização bem definida e realização regular, esses eventos não apenas restauram a imagem pública da FAB, mas também auxiliam no processo de recrutamento e reforçam seu papel estratégico na sociedade, alinhando-se aos princípios de democracia e soberania nacional. Essa metodologia pode ser estendida a outras iniciativas, como a Semana da Asa e apresentações da Banda de Música das Bases Aéreas, transformando ações pontuais em ferramentas estratégicas eficazes e de impacto duradouro.

Palavras-chave: portões abertos; credibilidade institucional; desenvolvimento vocacional.

1 INTRODUÇÃO

As Forças Armadas têm enfrentado um processo de desgaste em sua imagem pública, impulsionado pelos eventos políticos ocorridos no país ao longo da última década. Pesquisas realizadas pela XP-Ipespe (2021) e pelo Instituto Atlas (2025) indicam uma queda significativa no índice de confiança da população, que passou de 70% em dezembro de 2018 para 24%, em fevereiro de 2025. Esse declínio reflete os desafios enfrentados pela instituição em manter sua credibilidade diante das mudanças no cenário político e social. Para reverter essa situação, torna-se essencial o desenvolvimento e a manutenção de uma comunicação estratégica eficaz, capaz de restabelecer a confiança da sociedade nas Forças Armadas e reforçar seu papel como pilar fundamental da democracia e da soberania nacional.

Nesse contexto, a Força Aérea Brasileira (FAB) possui elementos concretos que contribuem para sua credibilidade, como a atuação do Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA), que além de representar a excelência operacional da aviação militar, promove a integração com a população por meio de suas apresentações. Outras ações incluem o resgate de brasileiros em situações de emergência, o transporte de órgãos para transplantes e os eventos de “Portões Abertos”, que são, dentre as iniciativas citadas, a de contato mais direto com o público. Neles, civis têm a oportunidade de interagir com militares, conhecer aeronaves e instalações, vivenciando de perto a cultura e os valores da FAB, além de aumentar o senso de orgulho e pertencimento do próprio público interno. Essas iniciativas reforçam a importância da instituição e podem servir como alicerces para a reconstrução da confiança da sociedade.

Dessa forma, o conceito de *soft power*, proposto por Nye (2004), ganha relevância neste contexto — ainda que originalmente concebido para a projeção externa de influência entre nações, aqui ele é adaptado à esfera interna do país. Sua premissa central, de que a capacidade de influenciar e angariar apoio mediante cultura, valores e políticas é tão relevante quanto o poder militar tradicional, aplica-se à atuação da FAB. Nesse sentido, a abertura das Bases Aéreas à população não só fortalece a conexão com a sociedade, mas também estimula o interesse de jovens por carreiras militares, reforçando o papel estratégico do *soft power*.

Nessa perspectiva, este ensaio propõe uma sistematização dos eventos de “Portões Abertos” por meio de uma abordagem metódica, alinhando-os aos objetivos da FAB. Assim, é explorado como tais eventos contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos M240200 — “Ser reconhecido na sociedade como referência em princípios morais e éticos, bem como um relevante instrumento de Expressão Militar” — e M241500 — “Recrutar, selecionar ou mobilizar os recursos humanos necessários ao COMAER” — da Força Aérea

Brasileira, previstos no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) 2024-2033 (Brasil, 2024, p. 21 e 24), por meio de dois pilares principais: credibilidade institucional e desenvolvimento vocacional, reforçando a importância de sua sistematização como método estratégico de comunicação e engajamento.

Portanto, a proposta de sistematização consiste na implementação regular dessas atividades nas Bases Aéreas, com frequência, organização e estrutura de exposição bem definidas, com o objetivo de alinhar tais eventos aos objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

2 IMPACTO DOS “PORTÕES ABERTOS” NA FAB

Os eventos “Portões Abertos” representam uma aplicação prática e endógena do *soft power*, criando conexões positivas entre a FAB e a sociedade ao expor suas atividades e valores, funcionando como uma importante ferramenta estratégica. Ao combinar atração e persuasão, eles não apenas educam sobre o papel da Força Aérea, mas também geram percepções positivas que influenciam jovens a considerar carreiras militares. Assim, mediante dois pilares principais – credibilidade institucional e desenvolvimento vocacional –, é destacada a importância da sistematização de tais eventos como estratégia de comunicação, consolidando a imagem da FAB como instituição moderna e transparente, fortalecendo sua relação com a sociedade e contribuindo para a democracia e soberania nacional.

No primeiro pilar, analisamos como os “Portões Abertos” promovem transparência e engajamento comunitário, aumentando a confiança da sociedade na FAB. Esses eventos são uma aplicação prática do conceito de *soft power*, proposto por Nye (2004), que enfatiza a importância de influenciar e atrair apoio por meio da cultura e dos valores institucionais. Sob a perspectiva da psicologia das massas, conforme Freud (1921 *apud* Sadala, 2022), a dinâmica desses eventos pode ser entendida como um fenômeno em que a massa (o público) é unida por laços afetivos e pela identificação com um ideal comum — no caso, os valores da FAB. O líder (a instituição) exerce influência através de símbolos e discursos que ressoam emocionalmente, reforçando a coesão e a credibilidade. Nesse aspecto, por meio do *marketing* institucional, a FAB pode articular ainda parcerias com o poder público e o terceiro setor nesses eventos, alinhando as ações a seus objetivos estratégicos enquanto expande sua influência social.

Além disso, o *endomarketing*, ao envolver os militares como embaixadores da marca, amplia a percepção positiva da instituição, funcionando como uma extensão do líder (ideal do eu) que fortalece os laços internos e externos da massa. Conforme Kallannan e Adjovu (2015),

colaboradores engajados compartilham experiências positivas que reforçam a reputação organizacional, ecoando o mecanismo freudiano de identificação e amor objetal que sustenta a união do grupo.

No segundo pilar, aborda-se o papel desses eventos no desenvolvimento vocacional, ao despertar o interesse de jovens por carreiras militares e apresentar as oportunidades profissionais oferecidas pela FAB. Essa abordagem não apenas atrai novos talentos, mas também fortalece a conexão entre a instituição e as futuras gerações.

Essa análise reforça a importância dos “Portões Abertos” como uma ferramenta estratégica para consolidar a imagem da FAB como uma instituição moderna, transparente e alinhada aos interesses nacionais.

2.1 CREDIBILIDADE INSTITUCIONAL

A queda na credibilidade das Forças Armadas, conforme visto nas pesquisas de opinião, exige estratégias para a sua reversão. Nesse cenário, os eventos de "Portões Abertos" surgem como uma ferramenta de *marketing* institucional poderosa, capaz de promover transparência, engajamento comunitário e a reconstrução da imagem pública da instituição.

Esses eventos funcionam como uma plataforma de diálogo direto entre militares e civis, sendo uma oportunidade de estreitar laços com o poder público local, firmar parcerias com o terceiro setor e promover o engajamento comunitário. D'Urso (2021) complementa essa ideia, destacando que atividades de comunicação estratégica, como os "Portões Abertos", são fundamentais para engajar públicos latentes, transformando-os em *stakeholders* ativos e defensores da missão institucional.

Outro aspecto crucial é a capacidade desses eventos de destacar o papel social e econômico das Forças Armadas, apresentando as iniciativas benéficas realizadas pela instituição à sociedade, como o “Programa Força no Esporte” e “Soldado Cidadão”. Essa abordagem alinha-se ao conceito de *soft power*, de Nye (2004), que sugere que a atração e a persuasão são ferramentas poderosas para construir uma imagem positiva.

Dessa forma, os “Portões Abertos”, ao criarem laços afetivos e identificação coletiva com as Forças Armadas, exemplificam a psicologia das massas (Freud, 1921 *apud* Sadala, 2022), onde a instituição assume o papel de líder que unifica o público em torno de ideais compartilhados. Craig (2005) reforça essa visão, argumentando que o engajamento público profundo, como o proporcionado por eventos abertos, é essencial para a sustentabilidade de missões institucionais, transcendendo as oscilações políticas decorrentes de mudanças

governamentais. Isso ocorre porque tais iniciativas estabelecem uma conexão duradoura, baseada tanto em aspectos emocionais quanto intelectuais, entre a organização e a sociedade.

Um benefício adicional dos "Portões Abertos" é o *endomarketing*, que fortalece o orgulho e a identificação dos militares com a instituição. Ao participar ativamente desses eventos, os militares têm a oportunidade de mostrar seu trabalho e seus valores diretamente à sociedade, o que aumenta seu senso de propósito e pertencimento. Segundo Kallannan e Adjovu (2015), o engajamento dos funcionários em níveis emocional, social e físico é essencial para que eles se tornem os primeiros e melhores representantes da marca, agindo como vetores de sua reputação. Esse efeito multiplicador é essencial para ampliar a influência das Forças Armadas, criando uma rede de apoio formada por militares engajados e civis que compartilham dos mesmos ideais.

Assim, o *endomarketing* não se limita apenas ao ambiente interno, mas também influencia diretamente a percepção externa. No caso da FAB, militares motivados e identificados com a instituição podem transmitir uma imagem positiva e autêntica da organização, fortalecendo a confiança da sociedade.

Portanto, a aplicação estratégica e bem planejada dos eventos "Portões Abertos", fundamentada nos conceitos discutidos, mostra-se essencial para aumentar a credibilidade institucional da FAB junto à sociedade.

2.2 DESENVOLVIMENTO VOCACIONAL

Os eventos de "Portões Abertos" na FAB representam uma estratégia essencial para o desenvolvimento vocacional, complementando seu papel na construção de credibilidade institucional. A exposição direta às oportunidades de carreira é um dos aspectos mais impactantes desses eventos. Os participantes têm a chance de interagir com militares, conhecer aeronaves, simuladores e outras tecnologias utilizadas pela FAB, o que transforma a carreira militar em uma possibilidade concreta.

Embora os eventos de "Portões Abertos" possam influenciar a escolha profissional de jovens, Oplatka (2007), em seu estudo sobre o processo de seleção de escolas secundárias no Canadá, demonstra que eventos de visita mal estruturados têm impacto limitado na decisão final. Essa informação reforça a importância de uma abordagem metodológica nesses eventos, assegurando que cumpram seus objetivos de maneira efetiva.

A pesquisa de Oplatka (2007) identificou que os fatores mais relevantes para a decisão dos estudantes sobre qual escola estudar foram o clima acolhedor, caracterizado por um

ambiente receptivo e positivo, a interação humana por meio do contato direto com professores, alunos e equipe, e as mensagens autênticas que transmitem transparência sobre os desafios e qualidades da instituição. Esses elementos, também observados nos "Portões Abertos", destacam a importância de experiências imersivas e bem planejadas para engajar e convencer potenciais candidatos. Vale destacar ainda que a presença de familiares e educadores amplifica o efeito dessas experiências, já que a escolha profissional é frequentemente influenciada pelo contexto social e familiar, conforme observado por Oplatka (2007) em estudos sobre processos de decisão vocacional.

Além dos impactos já discutidos, a atratividade gerada pelos "Portões Abertos" contribui para um ciclo virtuoso na FAB. Conforme destacado por Jones e Willness (2013 *apud* Almeida, 2022), uma reputação organizacional favorável influencia positivamente os resultados do recrutamento, permitindo que instituições com maior prestígio atraiam candidatos mais qualificados. No contexto militar, essa relação é reforçada por Cable e Turban (2003 *apud* Almeida, 2022), que demonstram que organizações com melhor reputação não apenas ampliam sua base de recrutamento, mas também selecionam talentos de maior competência. Assim, a maior visibilidade da carreira militar — decorrente da divulgação de suas oportunidades e valores — possibilita uma seleção mais rigorosa nos quadros da FAB. Como consequência, a otimização do processo de recrutamento resulta na efetivação de profissionais mais capacitados, impactando positivamente a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Esse aprimoramento contínuo fortalece a imagem da FAB como instituição de excelência, reforçando ainda mais seu poder de atração — um sistema que se retroalimenta.

Outro ponto crucial é que profissionais mais qualificados ampliam a capacidade operacional da instituição. Dyer e Shafer (1998) defendem que a competência técnica e o comprometimento dos funcionários impactam diretamente a eficácia organizacional. Para a FAB, isso se traduz em maior capacidade de resposta em defesa aeroespacial, operações de paz e inovação tecnológica — elementos que, quando percebidos pela sociedade, reforçam o ciclo de atratividade e seleção. Nesse interim, segundo Cable e Yu (2012), o recrutamento é um elemento crucial para o sucesso organizacional, indo além de uma simples função operacional da gestão de pessoas e assumindo um papel estratégico com impactos significativos nas organizações.

Dessa forma, a eficácia dos "Portões Abertos" no desenvolvimento vocacional e no recrutamento de talentos reforça a necessidade de sua sistematização como política institucional. Para ampliar seu impacto, é essencial que deixem de ser iniciativas isoladas e passem a seguir diretrizes unificadas, com planejamento, metas e alinhamento estratégico.

Assim, tal medida surge não apenas como uma algo desejável, mas como um passo necessário para consolidar a FAB como uma instituição de excelência e referência nacional.

3 CONCLUSÃO

Em um contexto marcado pelo desafio de reconstruir a credibilidade das Forças Armadas, a sistematização dos eventos de "Portões Abertos" nas Bases Aéreas surge como uma estratégia fundamental para a Força Aérea Brasileira. Este ensaio demonstrou que, por meio de uma abordagem metódica, tais eventos podem ser alinhados aos objetivos estratégicos da FAB, contribuindo tanto para a credibilidade institucional quanto para o desenvolvimento vocacional.

O primeiro argumento ressaltou os "Portões Abertos" como ferramenta de *soft power* e *marketing* institucional, promovendo transparência e engajamento com a sociedade. Ao fortalecer laços afetivos e identidade coletiva, os eventos elevam a confiança na FAB, enquanto o *endomarketing* consolida o orgulho e o pertencimento dos militares, reforçando sua imagem interna e externa.

O segundo argumento destacou o papel dos eventos no recrutamento, despertando o interesse de jovens por carreiras militares. Por meio de experiências imersivas bem planejadas e interações autênticas, as decisões vocacionais são influenciadas, criando um ciclo virtuoso: maior atratividade aumenta a captação de talentos qualificados, fortalecendo a capacidade operacional da FAB.

A sistematização dos eventos de "Portões Abertos", por meio de sua implementação regular nas Bases Aéreas com frequência planejada, organização padronizada e estrutura de exposição bem definida, consolida-se como um mecanismo estratégico para o alcance dos objetivos do PEMAER 2024-2033. Ao direcionar essas iniciativas aos pilares de credibilidade institucional e desenvolvimento vocacional, a FAB não apenas otimiza sua comunicação com a sociedade, mas também fortalece seu recrutamento e sua imagem como instituição transparente e alinhada aos interesses nacionais.

Além dos "Portões Abertos", eventos como a Semana da Asa e apresentações da banda de música das Bases Aéreas podem ser sistematizados para reforçar a credibilidade e o recrutamento na FAB. Ao alinhá-los ao PEMAER com metas claras, estrutura padronizada e interações estratégicas, esses eventos ampliariam o *soft power* da instituição, atraindo talentos e fortalecendo sua imagem pública. A abordagem metodológica proposta no trabalho — com foco em transparência, engajamento e desenvolvimento vocacional — garantiria impacto duradouro, transformando iniciativas isoladas em ferramentas estratégicas eficazes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. M. P. **O Recrutamento Militar Voluntário. Atração e Atratividade das Forças Armadas Portuguesas**. 2022. Tese (Doutorado em Gestão) - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia, Lisboa, 2022. Disponível em: <https://core.ac.uk/search/?q=O+Recrutamento+Militar+Volunt%C3%A1rio.+Atra%C3%A7%C3%A3o+e+Atratividade+das+For%C3%A7as+Armadas+Portuguesas+AND+authors%3A%22Almeida%2C+Jos%C3%A9+Manuel+Peres+de%22&page=1>. Acesso em: 31 mar. 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**, 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: 20 mar. 2025.
- CABLE, D. M.; YU, K. Y. T. Rethinking recruitment: A look to the future. **The Oxford Handbook of Recruitment**. Oxford, Oxford University Press, 2013. p. 528-532, 2013. Disponível em: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199756094.001.0001/oxfordhb-9780199756094-e-028>. Acesso em: 22 mar. 2025.
- CASADO, J. Aliança com Bolsonaro reduz a confiança nas Forças Armadas, 2025. **Veja**, [S. l.], [2025]. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/jose-casado/alianca-com-bolsonaro-reduz-a-confianca-nas-forcas-armadas>. Acesso em: 22 mar. 2025.
- CRAIG, M. Achieving Profound Public Engagement-The Ultimate Source of Exploration Vision Sustainability. In: **1st Space Exploration Conference: Continuing the Voyage of Discovery**, Orlando, 2005. Disponível em: <https://arc.aiaa.org/doi/10.2514/6.2005-2568>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- D'URSO, S. C. Towards the final frontier: using strategic communication activities to engage the latent public as a key stakeholder in a corporate mission. **International Journal of Strategic Communication**, Milwaukee, v. 12, n. 3, p. 288-307, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1464008?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- DYER, L.; SHAFER, R. A. From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. **Center for Advanced Human Resource Studies**, 1998. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/items/74ba6840-431f-4c5b-8d8c-dbb38346db7e>. Acesso em: 22 mar. 2025.
- INFOMONEY. **Credibilidade das Forças Armadas despencou e 72% não confiam em instituições militares**, 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/brasil/credibilidade-das-forcas-armadas-despenca-e-72-nao-confiam-em-instituicoes-militares/>. Acesso em: 18 mar. 2025.
- KALIANNAN, M.; ADJOVU, S. N. Effective employee engagement and best brand breeding: A case study. **International Journal of Economics and Management Sciences**, Semenyih, v. 4, n. 03, p. 161-168, 2015. Disponível em:

<https://www.hilarispublisher.com/open-access/effective-employee-engagement-and-best-brand-breeding-a-case-study-2162-6359-1000234.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2025.

NYE, Joseph S. **Soft power**: the means to success in world politics. New York: PublicAffairs, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1148580>. Acesso em: 2 abr. 2025.

OPLATKA, I. The place of the “open house” in the school-choice process: Insights from Canadian parents, children, and teachers. **Urban Education**, Negev, v. 42, n. 2, p. 163-184, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0042085906296561>. Acesso em: 2 abr. 2025.

SADALA, G. "Psicologia das massas e análise do eu": pontuações e atualizações. **Trivium- Estudos Interdisciplinares**, [S. l.], v. 14, n. SPE, p. 17-26, 2022. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S2176-48912022000100004&script=sci_abstract. Acesso em: 10 abr. 2025.