



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

DIOGO PIASSI **DALVI**, Cel Av

Captação de recursos humanos: a importância da eficiente divulgação dos processos de
admissão para oficiais de carreira da Aeronáutica

Rio de Janeiro
2025

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

DIOGO PIASSI DALVI, Cel Av

Captção de recursos humanos: a importância da eficiente divulgação dos processos de
admissão para oficiais de carreira da Aeronáutica

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Comando e Estado-Maior da
Aeronáutica como requisito parcial para
aprovação no Curso de Política e Estratégia
Aeroespaciais.

Orientador: Rodrigo Santos de Faria, Cel Av.

Rio de Janeiro
2025

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira passa por transformações contínuas, impulsionadas por fatores culturais, econômicos, tecnológicos, políticos, ideológicos, geracionais e ambientais. Tais dinâmicas redefinem comportamentos, decisões e ações, impondo às instituições — inclusive as militares, como a Força Aérea Brasileira (FAB) — a necessidade permanente de adaptação. Para manter sua relevância e atratividade diante da sociedade, essas organizações devem revisar periodicamente seus métodos de atuação e, sempre que necessário, aprimorar, atualizar e priorizar práticas alinhadas aos seus objetivos institucionais.

Nesse contexto de mudanças, a gestão de recursos humanos assume papel estratégico na FAB, conforme a DCA 11-45/2018 - Concepção Estratégica - Força Aérea 100, diretriz que reforça de maneira inequívoca a importância do capital humano como pilar da estratégia institucional, tratando a questão como uma premissa para os próximos anos de evolução da FAB, alinhando competências, apoio ao efetivo e desenvolvimento profissional com os demais eixos estratégicos. A valorização do capital humano não apenas sustenta o desempenho operacional da Força, mas se consolida como eixo central para o planejamento de longo prazo.

Diante dessa relevância estratégica, surgem alertas preocupantes. Indicadores apontam queda expressiva do interesse social em ingressar na carreira militar da FAB na última década. Tal cenário impacta negativamente o preenchimento de vagas em cursos de formação e adaptação de oficiais de carreira, como o Curso de Adaptação de Dentistas da Aeronáutica (CADAR), oferecido pelo CIAAR. Em casos mais graves, alguns concursos sequer conseguem completar o número total de vagas disponibilizadas. Um exemplo emblemático é o Curso de Adaptação de Médicos da Aeronáutica (CAMAR), que, em 2025, registrou 70% de vacância, segundo o Mapa da Junta Especial de Avaliação CAMAR 2025 (JEA CAMAR 2025), configurando um risco de natureza sistêmica à força de trabalho especializada.

Um dos fatores que agrava esse quadro é a fragilidade da divulgação institucional dos concursos, que se mostra ineficaz para reverter a tendência de queda no número de interessados. Esse ponto destaca a urgência de um direcionamento estratégico de recursos para fortalecer a presença da FAB nos canais de comunicação, especialmente em relação aos processos seletivos.

Dessa forma, ao reafirmar a posição central do efetivo humano nas Forças Armadas, este ensaio enfatiza a importância crítica do investimento na divulgação dos concursos de admissão à FAB como resposta estratégica à necessidade de recomposição dos quadros especializados.

Dois argumentos sustentam essa proposição. O primeiro reconhece a divulgação eficiente como um fator-chave para ampliar a base de candidatos e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da seleção. O segundo, complementar ao anterior, aponta que uma comunicação estratégica pode mitigar ou até eliminar o absenteísmo em especialidades cruciais para a Força.

Embora o investimento financeiro em divulgação possa ser considerado um ponto sensível, esse custo pode ser compensado pelo aumento na arrecadação com as taxas de inscrição e pelo aproveitamento de recursos de mídia já disponíveis no âmbito da administração federal.

Portanto, o presente ensaio não apenas expõe as fragilidades no processo de captação de recursos humanos da FAB, como também propõe alternativas concretas e alinhadas à lógica da gestão estratégica para enfrentar de forma eficaz esse desafio organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

Os conceitos de *agenda-setting*, ancorados nas teorias dos *mass media*, foram validados como referencial teórico das argumentações que suportam a tese. Esses conceitos, que serão detalhados posteriormente, teorizam a forma como a divulgação pode servir as necessidades de recrutamento da Força.

Com relação aos dados, foram levantadas informações quantitativas acerca dos certames de admissão ao CAMAR e ao CADAR, no período compreendido entre 2016 e 2025. Os dados mais relevantes foram obtidos por meio do número de inscrições deferidas por ano e pela porcentagem de vagas não preenchidas ao término dos processos de admissão. Além disso, informações relativas a custos e arrecadação foram coletadas com dados complementares.

2.1 A EFICIENTE DIVULGAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO

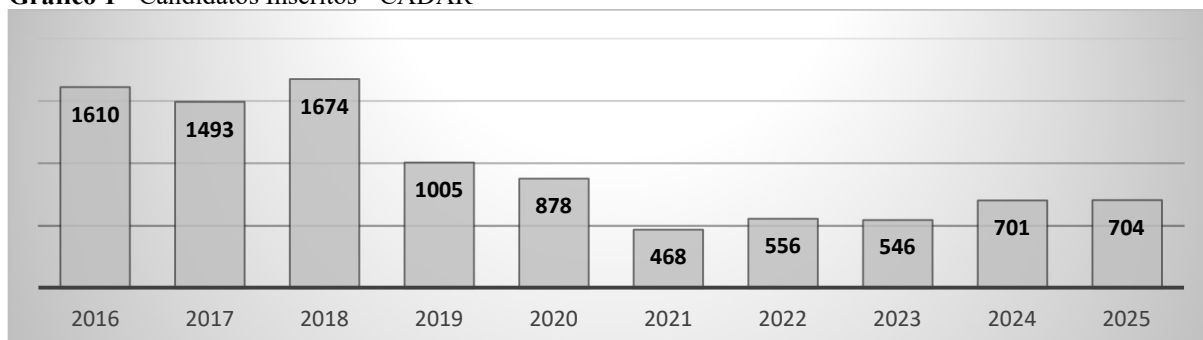
Como já descrito anteriormente, este ensaio propõe que haja um maior investimento na divulgação dos certames de admissão com a finalidade de atrair o interesse do público alvo para o tema. Nessa perspectiva, é bastante válido esclarecer alguns aspectos do conceito de *agenda-setting*, dentro da *communication research*, que permitem fundamentar as práticas de divulgação de determinado assunto e atuam como referencial teórico para esse estudo.

2.2 A EFICIENTE DIVULGAÇÃO DE UM CONCURSO É UMA PREMISSE A SER CONSIDERADA PARA O AUMENTO DO NÚMERO DE CANDIDATOS

Considerando os aspectos teóricos já abordados, é factível projetar que a temática “concursos na Força Aérea Brasileira” pode receber uma prioridade mais ou menos elevada, a depender da ênfase dada por determinados meios de comunicação de massa. Assim, ao serem formatadas campanhas informacionais dotadas de conteúdo apropriado e comprovada capacidade de alcance, espera-se que haja, por parte do público alvo, proporcional interesse pelo tema e, conseqüentemente, maior tendência de engajamento aos concursos.

Portanto, um aumento do número de candidatos poderia reverter situações como as vivenciadas no CADAR, que nos últimos 10 anos, apresentou tendência de redução no número de candidatos inscritos, considerando o número de vagas ofertadas, conforme observado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Candidatos Inscritos - CADAR



Fonte: O Autor

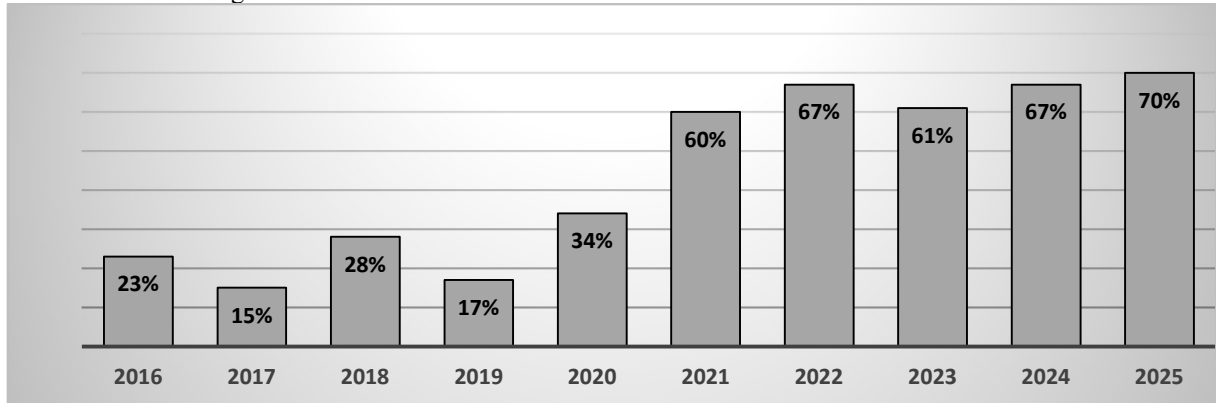
Nota-se que o número de inscrições caiu pela metade nos últimos dez anos (2016 a 2025) e, no período pós pandemia (2021), chegou a ser reduzido a um terço daquele número. Essa queda acentuada aponta para um cenário preocupante e justifica a necessidade de ações que contraponham essa tendência, como o fortalecimento da divulgação dos editais desse concurso.

2.3 A CORRETA DIVULGAÇÃO DE UM CONCURSO CONTRIBUI PARA REDUZIR OU ERRADICAR ABSENTEÍSMOS EM ALGUMAS ESPECIALIDADES

Entre os exemplos que ajudam a ilustrar os efeitos desse cenário, destaca-se o CAMAR, cuja situação recente tem refletido, de maneira acentuada, as implicações da diminuição do

interesse manifestado por possíveis candidatos. Nesse caso específico, percebe-se que os desdobramentos para a Administração tendem a ser ainda mais complexos, especialmente considerando que, em determinadas edições, o número de inscritos não tem sido suficiente para contemplar todas as vagas disponibilizadas em edital, como pode ser observado no gráfico apresentado a seguir:

Gráfico 2 - Porcentagem Vacância - CAMAR



Fonte: O Autor

O gráfico aponta uma forte tendência de absenteísmo, atingindo 70% de vagas não completadas no último certame (CAMAR 2025).

De acordo com os conceitos descritos, a divulgação adequada, em conteúdo e dimensão, seria plenamente capaz de alcançar e trazer o tema à pauta para uma maior quantidade de indivíduos dentro de um grupo pretendido. Logo, a questão do absenteísmo vivenciada no CAMAR, seria suprimida ou, ao menos, amenizada, afastando a possibilidade de um colapso sistêmico no âmbito da Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA).

2.4 CUSTOS

A análise do que foi descrito, aponta que a administração deve reagir frente ao quadro apresentado e que uma eficiente divulgação pode ser uma boa opção. Porém, campanhas publicitárias mormente geram custos, sendo um fator negativo para a implementação dessa proposta.

A precificação de serviços publicitários para órgãos governamentais no Brasil segue regras estabelecidas que regulamentam esse tipo de contratação por parte da administração pública. Os custos envolvidos são influenciados por diversos aspectos como volume de

inserções, tempo de veiculação, segmentação do público alvo e estratégia selecionada. Dessa forma, as despesas vão depender das dimensões do esforço publicitário. Porém, não é escopo desse estudo dimensionar, adequar ou precificar uma campanha de divulgação, mas sim definir essa ação como uma alternativa praticável para resolução de um problema já determinado.

2.5 ARRECADAÇÃO E RECURSOS TÉCNICOS PRÓPRIOS

Com relação à despesa com serviços de divulgação, é possível alegar que esse fator negativo pode ser extinto ou minorado em função do acréscimo esperado na arrecadação proveniente do pagamento da taxa de inscrição, por parte de um maior número de candidatos, valor que pode, a partir do direcionamento correto das linhas de recursos¹, ser utilizado para custeio dos certames e reinvestimentos em campanhas publicitárias, fato que, em última análise, contribui diretamente para fomentar e projetar a imagem da FAB junto à sociedade brasileira.

Outra forma de reduzir impactos no orçamento da FAB, seria a utilização de recursos interministeriais já destinados para a divulgação de assuntos de interesse do Governo Federal, a exemplo do que já acontece nas campanhas de alistamento para o Serviço Militar Obrigatório².

3 CONCLUSÃO

Diante dos argumentos apresentados ao longo deste ensaio, evidencia-se de forma clara e fundamentada que uma eficiente divulgação dos concursos de admissão da Força Aérea Brasileira, notadamente os de formação e adaptação de oficiais de saúde, tem potencial significativo para reverter ou reduzir a tendência de queda no número de candidatos e o aumento dos índices de vacância. Tal cenário representa um risco sistêmico para o funcionamento e a sustentabilidade de setores essenciais da Força, como é o caso da DIRSA.

A análise das estatísticas históricas dos certames, especialmente do CADAR e do CAMAR, demonstra uma tendência preocupante de queda nas inscrições e de vacância crescente, culminando, em 2025, com 70% das vagas do CAMAR não preenchidas. Esses dados

¹ A arrecadação referente às inscrições para os concursos da FAB, retorna para investimento na área de ensino da Força, cabendo à administração priorizar a utilização do recurso.

² Campanhas publicitárias focadas no alistamento para o Serviço Militar Obrigatório são, atualmente, subsidiadas pela Secretaria de Comunicação do Governo Federal.

são particularmente alarmantes, uma vez que envolvem especialidades médicas e odontológicas que são de difícil recomposição e de alto valor estratégico para o funcionamento pleno da Força.

Considerando os conceitos de *agenda-setting*, espera-se que a comunicação institucional, quando corretamente orientada e estrategicamente executada, tem poder de influenciar a percepção do público sobre a importância de determinados temas. Assim, o investimento em campanhas de divulgação adequadas para os concursos da FAB não é apenas justificável, mas urgente e necessário. A presença contínua e planejada dos temas relativos à carreira militar nos meios de comunicação pode reposicionar esses certames no imaginário coletivo como opções de carreira mais atrativas e prestigiosas.

É certo que a implementação de campanhas publicitárias pode representar um custo inicial para a Administração Pública. Contudo, esse aspecto negativo perde força diante da possibilidade de aumento na arrecadação com taxas de inscrição, da diluição dos custos em razão de maior número de candidatos e, ainda, do aproveitamento de recursos já existentes no âmbito do Governo Federal para ações de divulgação institucional. Essas medidas, longe de representar apenas um gasto, constituem investimentos estratégicos em capital humano.

Além disso, uma divulgação eficiente pode não apenas ampliar a quantidade de candidatos, mas também melhorar sua qualidade, ao atingir públicos mais alinhados ao perfil buscado pela Força. Isso favorece diretamente o processo seletivo, eleva o nível de excelência dos quadros formados e contribui para a imagem pública da FAB como instituição moderna, relevante e conectada com a sociedade.

Portanto, cabe à Força Aérea Brasileira reconhecer a comunicação como um ativo estratégico e reposicionar a divulgação dos seus concursos como um pilar central da gestão de recursos humanos. A omissão diante desse desafio pode comprometer a capacidade de reposição de profissionais essenciais e, em última instância, afetar a operacionalidade da Força. Por outro lado, o enfrentamento proativo dessa questão, com base em estudos técnicos, dados estatísticos e referenciais teóricos sólidos, oferece uma rota viável e promissora para a superação das adversidades identificadas.

Assim, conclui-se que a valorização e o fortalecimento da divulgação institucional devem ser encarados como parte integrante do planejamento estratégico da FAB, especialmente no que tange à atração e retenção de talentos. O futuro da Força Aérea passa, necessariamente, pela sua capacidade de comunicar-se de forma eficaz com a sociedade que serve.

REFERÊNCIAS

BENTON, M.; FRAZIER, J. The Agenda-Setting Function of Mass Media at Three Levels of Information Holding. **Communication Research**, v. 3, n. 3, p. 261–274, 1976.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2016. **Mapa da JEA CADAR 2016**, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2017. **Mapa da JEA CADAR 2017**, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2018. **Mapa da JEA CADAR 2018**, Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2019. **Mapa da JEA CADAR 2019**, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2020. **Mapa da JEA CADAR 2020**, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2021. **Mapa da JEA CADAR 2021**, Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2022. **Mapa da JEA CADAR 2022**, Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2023. **Mapa da JEA CADAR 2023**, Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2024. **Mapa da JEA CADAR 2024**, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de dentistas da Aeronáutica – JEA CADAR, 2025. **Mapa da JEA CADAR 2025**, Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2016. **Mapa da JEA CAMAR 2016**, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2017. **Mapa da JEA CAMAR 2017**, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2018. **Mapa da JEA CAMAR 2018**, Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2019. **Mapa da JEA CAMAR 2019**, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2020. **Mapa da JEA CAMAR 2020**, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2021. **Mapa da JEA CAMAR 2021**, Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2022. **Mapa da JEA CAMAR 2022**, Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2023. **Mapa da JEA CAMAR 2023**, Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2024. **Mapa da JEA CAMAR 2024**, Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Junta especial de avaliação ao exame de admissão para o curso de adaptação de médicos da Aeronáutica – JEA CAMAR, 2025. **Mapa da JEA CAMAR 2025**, Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11265, 15 out. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 12.232 de 29 de abril de 2010**. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112232.htm. Acesso em: 14/05/2025.

COOK, F. L.; TYLER, T. R.; GOETZ, E. G.; GORDON, M. T.; PROTESS, D.; LEFF, D. R.; MOLOTCH, H. L. Media and Agenda-Setting; Effects on the Public Interest Group Leaders. **Public Opinion Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 16–35, 1983.

DALVI, Diogo Piassi. **Forças Armadas Brasileiras: Confiabilidade Institucional e Exposição Mediática**. Orientador: Prof. Dr. Nelson Costa Ribeiro. 2015. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2015.

FORMIGA, Fábio de Oliveira Nobre. **A Evolução da Hipótese de Agenda-Setting**. Orientador: Luiz Cláudio Martino. 2006. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br>. Acesso em: 23/11/2014.

McCOMBS, M. E. **Setting the Agenda: The Mass Media and Public Opinion**. Cambridge: Polity Press, 2004.

McCOMBS, M. E.; SHAW, D. L. The Agenda-Setting Function of the Mass Media. **Public Opinion Quarterly**, vol. 36, n 2, p. 176–187, 1972.

McCOMBS, M. E.; SHAW, D. L. The Evolution of Agenda-Setting: Twenty-Five Years in the Marketplace of Ideas. **Journal of Communication**, v. 43, n 2, p. 58–68, 1993.