

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE - COMUNICAÇÃO SOCIAL RELAÇÕES PÚBLICAS**

**BRUNA ALVES VIEIRA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES MILITARES: ESTUDO  
EM UMA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS)**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2017**

**BRUNA ALVES VIEIRA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES MILITARES: ESTUDO  
EM UMA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas**.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS, Brasil  
2017

**BRUNA ALVES VIEIRA**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES MILITARES: ESTUDO  
EM UMA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas**.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Maria Ivete Trevisan Fossá, Prof.<sup>a</sup>, Dr.<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientador (a))

---

**Taisa Della Valle, (UFSM), Doutoranda**

---

**Fabrise de Oliveira Müller, Dr.<sup>a</sup>.**

Santa Maria, RS, Brasil  
Dezembro/2017

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre me auxiliaram para eu não precisar deixar os estudos; foram e são pais e avós que todos mereciam ter.

A minha filha que chegou no começo da minha caminhada acadêmica e o meu crescimento profissional foi construído em conjunto com a maturidade de ser mãe, sei que tive muitos momentos em que não dei conta com os estudos de desenvolver meu papel de mãe, então deixo aqui para posteridade, minhas desculpas a Manuela Vieira e dizer que tudo que hoje eu construí na vida é para um futuro melhor para nós duas;

Aos meus irmãos que sempre me apoiaram e me incentivaram, me alegraram e foram mais que exemplos de coragem, garra e amor pela família;

A minha orientadora Maria Ivete Trevisan Fossá que sempre foi a minha inspiração e o modelo de professora perfeita, educada, firme e que trabalha a profissão de Relações Públicas pela perspectiva que mais gosto, acreditou no meu objetivo e espero não a decepcionar;

Um agradecimento especial a Amanda Frick minha supervisora de estágio que além de me emprestar materiais de estudo sempre me incentivou a ser forte ouvindo minhas angústias e meus risos de nervos, sempre que eu lembrar de exemplo de profissionais na nossa área vou lembrar com muito carinho dela!

A minha amiga Carol Flores que em todos os anos como colega, foi a mais fiel e companheira, e mesmo com a distância se mostrou a amiga leal que sempre foi, tive a sorte de conhecer e te ter por perto durante 5 anos já, espero que tenhamos muito crescimento na nossa profissão.

A minha banca, que são exemplos de como um profissional de Relações Públicas é importante no mercado de trabalho, por se dispuserem a vir fazer parte de um dos momentos mais importantes da minha vida e de a realização de um sonho que fará total diferença na vida da minha família.

## RESUMO

AUTORA: BRUNA ALVES VIEIRA

ORIENTADORA: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Data e Local de Defesa: Santa Maria – RS, 13 de dezembro de 2017.

O estudo tem como tema a “**Comunicação Interna em Instituições Militares: Estudo em uma Unidade da FAB em Santa Maria (RS)**”, que *problematiza como a comunicação interna pode atuar enquanto elemento estratégico, tendo em vista a cultura organizacional, de uma unidade militar*. Para responder o problema de pesquisa determinou-se que o **objetivo geral** visa “analisar a comunicação interna enquanto elemento estratégico do processo de comunicação organizacional em uma unidade da FAB em Santa Maria (RS)”. Para atingir o objetivo geral, elencou-se os seguintes **três objetivos específicos** que buscam 1) compreender os processos de comunicação interna da unidade FAB em Santa Maria (RS); 2) descrever os rituais militares e entendê-los enquanto elementos da cultura organizacional da organização; e 3) mapear os instrumentos de comunicação interna utilizados. Para tal fim elencou-se como metodologia um estudo de caso na Ala 4, cujas coletas de evidências aplicaram-se em documentos cedidos pela SCS da Ala 4 e na entrevista em profundidade com oficial membro da Seção de Comunicação Social da unidade militar. Ao analisar os documentos e a entrevista encontrou-se a importância dos elementos organizacionais no reforço da cultura organizacional e a comunicação interna como elemento estratégico da comunicação organizacional na organização militar.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, valores organizacionais, comunicação interna, organização militar.

## ABSTRACT

AUTHOR: BRUNA ALVES VIEIRA

ADVISER: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup>. MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Place and Date of Presentation: Santa Maria: 13 december, 2017.

This study has as its theme the "**Internal Communication in Military Institutions: Research at a FAB Unit in Santa Maria (RS)**", which discusses *how internal communication can act as a strategic element, considering the organizational culture of a military unit*. In order to answer the research problem, it was determined that the **general objective** is to "analyze internal communication as a strategic element of the organizational communication process in an FAB unit in Santa Maria (RS)". To achieve the general objective, the following three **specific objectives** were listed: 1) to understand the internal communication processes of the FAB unit in Santa Maria (RS); 2) describe military rituals and understand them as elements of the organizational culture; and 3) describe the used instruments of internal communication. For this purpose, a case study in Ala 4 was drawn up as a methodology, whose evidences collect was applied in documents resigned by the SCS of Ala 4 and by the interview with an official member of the Social Communication Section of the military unit. When analyzing the documents and the interview, the importance of the organizational elements in the reinforcement of the organizational culture and the internal communication as a strategic element of the organizational communication in the military organization was established.

**Keywords:** Organizational culture, organizational values, internal communication, military organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mapa das Alas .....	27
Figura 02: Quadro de Comunicação Integrada da FAB .....	31
Figura 03: Organograma Hierárquico da Comunicação na FAB .....	32
Figura 04: Definições de Público .....	36
Figura 05: Visão da FAB .....	39
Figura 06: Ciclo de Planejamento e Execução da Comunicação .....	40
Figura 07: Canais de Comunicação Interna .....	41
Figura 08: Organograma da Ala 4 .....	44
Figura 09: Portal da Força Aérea Brasileira .....	45
Figura 10: <i>Site</i> da Ala 4 .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Divisão da comunicação social na FAB .....	35
Quadro 02: Protocolo do estudo de caso .....	47
Quadro 03: Canais/ instrumentos utilizados na Ala 4.....	55



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACS - Assessorias de Comunicação Social dos Comandos Aéreos Regionais  
ALA 4 – Unidade Aérea Espacial de Santa Maria  
BASM – Base Aérea de Santa Maria  
CECOMSAER - Centro de Comunicação Social da Aeronáutica  
FA - Forças Armadas  
FAB - Força Aérea Brasileira  
OCS - Oficial de Comunicação Social  
OM - Organização Militar  
PTA – Programa de Trabalho Anual  
QTA – Quadro de Trabalho Anual  
RAA – Relatório Anual de Atividades  
RCONT - Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas  
RDAER - Regulamento Disciplinar Da Aeronáutica  
SCS - Seção de Comunicação Social  
SIGPES - Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal  
SICOM - Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal  
SISCOMSAE - Sistema de Comunicação Social do Comando da Aeronáutica  
SISCOMDEF - Sistema de Comunicação Social de Defesa

## **ANEXOS**

Anexo 01: Quadro 01- Divisão da comunicação social na FAB .....	
Anexo 02: Entrevista em profundidade.....	66

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	05
<b>ABSTRACT</b> .....	06
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	07
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	08
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	09
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. A CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA</b> .....	14
1.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ELEMENTOS FORMADORES .....	14
1.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E A SUA PRESENÇA NA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS) .....	21
<b>2. A FORÇA AÉREA BRASILEIRA</b> .....	25
2.1 A FORÇA AÉREA BRASILEIRA, SEU HISTÓRICO E ESTRUTURA .....	25
2.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO NA AERONÁUTICA .....	28
2.2.1 A COMUNICAÇÃO SOCIAL DA FAB, SUAS DIVISÕES E FUNCIONALIDADES .....	31
2.3 O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	35
2.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA FAB .....	37
2.5 O PÚBLICO INTERNO DA FAB .....	39
<b>3. O CAMINHO METODOLÓGICO</b> .....	40
3.1 O OBJETO DE ESTUDO: UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS) .....	40
3.2 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....	41
<b>4. A COMUNICAÇÃO INTERNA ENQUANTO ELEMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA – RS</b> .....	47
4.1 OS ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS NA ALA 4 REFORÇADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA FAB .....	47
4.2 OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA SCS NA ALA 4 .....	50
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	58
<b>ANEXO</b> .....	63

## INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação interna na ALA 4 (unidade aérea militar da Força Aérea Brasileira em Santa Maria – RS), compreende a comunicação interna em instituições militares com o a perspectiva teórica a partir dos elementos formadores da cultura organizacional, em especial os rituais, símbolos, e as normas hierárquicas.

Ao analisar o estado da arte, detectou-se que o estudo que mais se aproximou da institucional no Exército Brasileiro. O referido estudo trata das influências da comunicação organizacional nas práticas de relacionamento com os públicos de interesse da instituição. A autora adota uma perspectiva sobre o pertencimento histórico e identitário do Exército Brasileiro que definiam as ações organizacionais e o sistema que representa a comunicação em âmbito nacional.

Ao analisar a cultura e a comunicação nas organizações, os estudos abordavam perspectivas voltadas às instituições de caráter privado, onde as análises eram fomentadas em empresas de diversos segmentos. Deste modo, a construção do tema direcionado à comunicação interna, a cultura organizacional e os elementos que compõem a comunicação organizacional no universo das instituições militares, além de ser um interesse pessoal desta pesquisadora, parte da necessidade de estudos que abordem os processos de comunicação em instituições de caráter hierarquizados, como as forças armadas brasileiras.

Além disso, este estudo aponta para uma abordagem em que a pesquisadora tem interesse, por almejar a carreira militar e por entender que o trabalho do profissional de Relações Públicas nas instituições militares deve ser um elemento estratégico para que a cultura organizacional se propague no âmbito interno deste tipo de organização.

Assim, a questão central que norteia este trabalho parte do seguinte questionamento: *como a comunicação interna pode atuar enquanto elemento estratégico, tendo em vista a cultura organizacional, de uma unidade militar?*

Para responder o problema de pesquisa da monografia, determinou-se o seguinte **objetivo geral**: Analisar a comunicação interna enquanto elemento estratégico do processo de comunicação organizacional em uma unidade da FAB (Força Aérea Brasileira) em Santa Maria (RS). Para atingir o objetivo geral, elencou-se os seguintes **objetivos específicos**: a) compreender os processos de comunicação interna da unidade Força Aérea Brasileira em Santa Maria (RS); b) descrever os rituais militares e entendê-

los enquanto elementos da cultura organizacional da organização; c) mapear os instrumentos de comunicação interna utilizados.

Considerando os objetivos propostos, o **percurso metodológico** compreendeu uma pesquisa qualitativa quanto a abordagem e, quanto aos objetivos, possui caráter descritivo, tendo o estudo de caso como método de pesquisa que mais se aproximou a realidade de análise. O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (YIN, 2015, p. 17). Este percurso metodológico possibilitou um conhecimento por meio de entrevista em profundidade e análise documental, sendo a observação participante não autorizada à autora.

A pesquisa está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata-se da cultura organizacional e a comunicação interna, subdividindo-se em a comunicação organizacional interna e os elementos organizacionais que forma a cultura na FAB; dando sequência com o subcapítulo sobre a comunicação organizacional interna e a sua presença na unidade da FAB em Santa Maria (RS), finalizando com o público interno nas FAB

O segundo capítulo está estruturado em quatro subcapítulos que apresentam a FAB quanto ao seu histórico e estrutura organizacional; tendo em vista a comunicação social da FAB, como é estruturada do âmbito nacional para o regional e sua funcionalidade; o planejamento de comunicação; e os canais de comunicação interno que a FAB utiliza.

O capítulo metodológico da monografia traz o objeto de estudo: unidade da FAB em Santa Maria (RS), apresentando-se histórico e estrutura atual, passando para o caminho metodológico que utilizou-se do protocolo do estudo de caso para direcionar as análises documentais e a entrevista em profundidade.

As análises da monografia formam o quarto e último capítulo, que visa alcançar os objetivos propostos. Este capítulo contém as análises com base nas respostas da entrevista em profundidade e a teoria dos autores utilizados nos outros capítulos da monografia.

A relevância deste estudo consiste no fato entendemos que o aprofundamento desta temática contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa científica na área de comunicação, especialmente para os estudos de Relações Públicas. Logo, este trabalho visa contribuir para um olhar sobre a comunicação nas organizações militares, quanto ao seu papel estratégico nos processos comunicacionais internos e sobre o fortalecimento da cultura organizacional por meio dos elementos culturais reforçados na organização.

# CAPÍTULO I - A CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA

Este capítulo teórico trata-se da cultura organizacional a partir dos elementos que compõem a comunicação interna. Está dividido em dois subcapítulos: o primeiro trata da cultura organizacional e suas definições através de teóricos que descrevem elementos componentes da cultura nas organizações e o segundo propõe a descrição da comunicação organizacional através da comunicação interna a partir de uma análise sobre as relações hierárquicas da unidade militar, da apresentação da Seção de Comunicação Social e das estratégias comunicacionais direcionadas ao público interno.

Embasam este capítulo os seguintes autores: Curvello (2002), Cesar (2009), Alves (1997), Fleury e Fischer (1996), Fossá (2012).

## 1.1 A cultura organizacional e os elementos formadores

A conceituação de cultura abrange uma infinidade de definições por tratar-se de um termo que é referência de pesquisa tanto na área da antropologia quanto das ciências sociais. A cultura organizacional, segundo Curvello (2002, p. 11), vem ganhando “corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas” da organização. É a cultura organizacional que determina todo o processo comunicacional interno tendo em vista os elementos comunicacionais da organização, desde os indivíduos envolvidos diretamente e indiretamente no processo comunicacional, quanto os canais, ferramentas e fluxos comunicacionais.

César (2009, p. 132), segue duas linhas de estudos - a primeira parte do pressuposto de que a instituição “já tem uma cultura” e a segunda de que a “organização é uma cultura”. Nesta segunda ideia o enfoque é a cultura construída como “o conhecimento partilhado, as crenças; o simbólico, que considera o senso construído dentro das organizações, assumindo que a cultura “ é tida como se fosse a personalidade da organização”. Assim, o estudo da cultura organizacional e sua relação com a comunicação interna parte da ideia dos:

Artefatos visíveis (leiaute, padrões de vestimentas, padrões de comportamento, exposição de documentos como organogramas, mapas de negócios ou de áreas); de ritos (de integração, de confirmação, de redução de conflito, de reprodução); de depoimentos de pessoas que compõem a organização; e de documentos direcionados aos públicos internos e externos da organização (FLEURY et al., 1989 *apud* CÉSAR, 2009, p. 135).

Seguindo o mesmo raciocínio de Fleury, Alves (1997, p. 3), faz um apanhado histórico sobre as definições de cultura e resume-a como:

“um complexo de padrões de comportamento, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano”. (FLEURY, Alves, 1997, p. 3)

Estudando as características pessoais do indivíduo, a “cultura atua como um fator de diferenciação social”, assim, “orientando e construindo as alternativas humanas de ‘ser’ e ‘estar’ no mundo (ALVES, 1997).

No entanto, as características por si só não alcançam representatividade fora do universo cultural do qual são criadas, transmitidas e perpetuadas.

No campo social a lógica cultural é focada nas maneiras pelas quais a cultura se manifesta, “seja através da linguagem, costumes, ideias, doutrina, seja por meio de crenças, valores, rituais, lendas e tradições”, como bem afirma Alves (1997, p.4). O mesmo autor define que a cultura é um conjunto de símbolos que necessitam ser interpretados. Logo pode-se entender as organizações como “um código de significados, vivenciados por seus participantes em sua experiência organizacional comum”. Neste sentido, a cultura a organização pode ser vista como uma “variável interna, algo que ela possui” (ALVES, 1997, p.5).

A conceituação do termo cultura organizacional é definida em diferentes perspectivas, no entanto, pode-se afirmar que a organização é representada por um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados. Tais representações são características da atual ou passada liderança da organização que “traduz ou reflete” suas escolhas e seu sistema de comando na organizacional (ALVES, 1997, p.8).

Na concepção de Fleury e Fischer, “cultura” é um sistema de atitudes e modos de agir, costumes e instituições de um povo”. Ainda segundo as autoras a cultura organizacional pode ser entendida como:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações construir identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação [...] ela se coloca como uma categoria metodologia importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22 *apud* NASCIMENTO, 2001, p. 58).

Thévenet (1989, p. 154 *apud* Curvello, 2002, p. 27) compreende a cultura como:

um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar muda-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no “subconsciente” da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade THÉVENET (1989, p. 154 *apud* CURVELLO, 2002, p. 27).

Luiz (2003) converge para uma “cultura moldada com o passar do tempo”, dependendo da situação em que ela se encontra, influenciando também no clima organizacional. Segundo Luiz a cultura organizacional influencia

o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante (LUIZ, 2003, p. 14).

Deste modo, a cultura, segundo Luiz (2003) é a principal reforçadora do comportamento de seus membros exercendo um “sentido político e de controle”. A cultura organizacional é vista como algo individual de cada organização, fazendo-se assim o molde da identidade organizacional, aquela que influenciará o comportamento do indivíduo na instituição.

Sendo a cultura organizacional responsável pelas ações dos indivíduos, crenças, valores e normas, termos que representam as ações humanas seguindo tradições, tornam-se parte da representação da definição da cultura organizacional. Dentre as definições sobre cultura organizacional, Alves (1997) aponta:

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos em normas, frequentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos meios membros da empresa, tendo propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente (ALVES, 1997, p. 11).

O mesmo autor define as crenças como sendo:

a compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas. É um assentimento a um juízo produzido sob a influência de alguém ou de algo em que confiamos. Ela está relacionada com



as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida. Com o passar do tempo, as crenças evoluem no sentido de sua confirmação ou contestação, conforme a experiência vivida e novos conhecimentos adquiridos. Quando profundamente arraigadas, as crenças podem se tornar dogmas de difícil superação (ALVES, 1997, p. 10).

Os valores nas organizações “fornecem um senso de direção comum, um guia básico de comportamento”. Logo, os valores organizacionais vão servir como roteiro para as ações dos indivíduos na organização. Alves (1997) exemplifica os valores organizacionais como:

Noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Eles atuam como padrões quanto à forma de sentir e de agir, e como roteiros e critérios para a escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer. Brotam do ambiente que circunda o indivíduo (percepções, experiências, aprendizagem, convivências, educação familiar) e servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades. A disposição interior que faz com que as pessoas tenham uma determinada conduta ou uma certa opinião em face a um determinado fenômeno, ideia ou objeto, fundamenta-se no seu sistema de valores (ALVES, 1997, p. 10).

Veiga (2010) argumenta que os valores pessoais são aqueles passados pela família e pelo grau de interação que o indivíduo tem com a sociedade em geral, como o sistema escolar em que o indivíduo se desenvolve, ou seja, difere-se dos valores organizacionais que geralmente o dono ou o fundador da organização já pré-estabeleceu com sua influência no ambiente organizacional.

Freitas (1991) define valores organizacionais como sendo as ações que buscam “atingir o sucesso”

Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. (FREITAS, 1991, p. 75).

Os valores encontrados na Força Aérea Brasileira serão descritos no capítulo que compoem o objeto de estudo e analisados segundo seu uso na organização militar.

Para Kunsch (2003) o papel estratégico da comunicação nas organizações é alinhar a cultura organizacional e transmitir os valores da instituição ao público interno e a própria sociedade. A função estratégica do Relações Públicas nos setores de comunicação é a garantia do cumprimento da missão, desenvolvimento da visão e cultivo dos valores da organização (KUNSCH, 2003, p. 103).

Freitas (1991) descreve os elementos componentes da organização pelo modo como os indivíduos se relacionam em relação à organização e, por isso, os elementos são encontrados facilmente como sinônimos da cultura organizacional. Ao lado dos valores, as crenças e pressupostos são elementos da cultura organizacional e “geralmente são usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização” (FREITAS, 1991, p. 75). As crenças, segundo Alves (1997), são expressas por ações que já foram testadas na organização e tornaram-se referências pressupostas de erro ou acertos.

Além dos valores e crenças também os rituais e cerimônias compreendem os elementos culturais e reforçam a composição da organização. Freitas (1991, p. 75) descreve os ritos, rituais e cerimônias como “exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa”. Os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos também são elementos que reforçam a preservação dos valores organizacionais.

Segundo Trice e Beyer (1985, apud FOSSÁ, 2012, p.85), os ritos constituem-se de um “conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais”. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.

Para Lima-Mesquitela, Martinez e Lopes-Filho (1991), são funções dos ritos manter a cultura integrada e estabelecer ligações com o passado dos indivíduos envolvidos, para que eles possam reviver determinadas experiências já vividas por seus antepassados. Sem a repetição das experiências, muitos significados podem ser esquecidos no decorrer do tempo. Ao se repetirem, mantêm e estabelecem uma coerência dentro da cultura e ao mesmo tempo ajudam-na a funcionar harmonicamente. Afirmam, também, que os sistemas de rituais existem em todas as culturas, e, entre todos os significados, o mais importante será aquele gerado na cultura de origem do indivíduo.

Para esses autores, os rituais e suas significações são de natureza emocional, pois provocam reações semelhantes nos indivíduos de um mesmo grupo, se configurando em maneiras próprias de ver o mundo, de agir e pensar coletivamente. No entanto, os sistemas de sinais na sociedade não podem ser confundidos unicamente com mudanças corporais e psicológicas, pois fazem parte da individualidade das pessoas (LIMA-MESQUITELA; MARTINEZ; LOPESFILHO, 1991, p. 137-138).

Na concepção de Alves (1997), quando diversos ritos são conectados em uma ocasião ou em um evento particular, configura-se uma “cerimônia”. Da mesma forma, que os ritos, os rituais e os símbolos, as cerimônias servem para comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores (FOSSÁ, 2012, p.88)

Os rituais e procedimentos realizados na rotina dos comandos servem como reforços cultura organizacional. Segundo o Manual de Eventos da FAB<sup>1</sup> (2009):

No âmbito das três Forças, Marinha, Exército e Aeronáutica, são realizadas uma série de cerimônias que contam com a presença de autoridades como Parlamentares, Empresários, Ministros de Estado e, em alguns casos, o Presidente ou Vice-Presidente da República, entre outras. Portanto, é fundamental que sejam seguidas as normas de cerimonial estabelecidas com a finalidade de se desenvolverem corretamente os atos solenes e os demais eventos que necessitem de formalização (MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, p. 23).

Como exemplo de rituais em cerimônias, descreve-se o recebimento de uma aeronave na Unidade Aérea. O evento, segundo manual, tem duração de cerca de uma hora, onde o público é classificado com interno e externo. O desenvolver da cerimônia implica de forma simplificada em: Entrada em forma da tropa; Chegada das autoridades; Apresentação da tropa; Canto do Hino do Aviador; Chegada da nova aeronave; Recepção da tripulação da nova aeronave por autoridades previamente designadas; Batismo da aeronave; Retorno das autoridades ao dispositivo inicial; Entrada em forma das tripulações do Esquadrão; Palavras do Comandante do COMGAR e encerramento da solenidade (MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, p.19).

As cerimônias militares nas unidades da Força Aérea Brasileira configuram-se em um “conjunto de formalidades que se devem seguir nos atos solenes e nos atos de rotina das Organizações Militares (OM)” (MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, p. 25). O documento denominado “Instrução do Comando da Aeronáutica 900-1 (ICA 900-1)” dispõe sobre o “Cerimonial Militar do Comando da

---

<sup>1</sup> MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, Disponível em <[http://www.fab.mil.br/cabine/publicacoes/manual\\_eventos\\_fab\(2\).pdf](http://www.fab.mil.br/cabine/publicacoes/manual_eventos_fab(2).pdf)> Acesso em 2017 out. 2017

Aeronáutica”, tendo como finalidade estabelecer os procedimentos a serem seguidos no Cerimonial Militar do Comando da Aeronáutica (COMAER)”. Tais cerimônias são regidos pelo Decreto nº 2.243, de 3 de junho de 1997, que dispõe sobre o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT) onde a regulamentação tem por finalidade:

I - Estabelecer as honras, as continências e os sinais de respeito que os militares prestam a determinados símbolos nacionais e às autoridades civis e militares;

II - Regular as normas de apresentação e de procedimento dos militares, bem como as formas de tratamento e a precedência entre os mesmos;

III - Fixar as honras que constituem o Cerimonial Militar no que for comum às Forças Armadas.

O Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas, regido pelo Decreto nº 2.243, de 3 de junho de 1997 em seus artigos 139 e 140, dispõe o seguinte sobre Cerimonial Militar:

Art. 139. O Cerimonial Militar tem por objetivo dar a maior solenidade possível a determinados atos na vida militar ou nacional, cuja significação convém ser ressaltada. Art. 140. As cerimônias militares contribuem para desenvolver, entre superiores e subordinados, o espírito de corpo, a camaradagem e a confiança, virtudes castrenses que constituem apanágio dos membros das Forças Armadas (MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, p. 34)

Para a construção dos rituais militares a representação dos Símbolos Nacionais são as maiores formas de expressão da cultura organizacional. “Os símbolos são as representações da Pátria, expressando o espírito cívico da Nação Brasileira” (MANUAL DE EVENTOS DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA, 2009, p. 37). “Os Símbolos Nacionais estão regulados pela Lei nº. 5.700, de 1/9/71, e suas alterações pela Lei nº. 8.421, de 11/5/92, e definido no Parágrafo 1º do artigo 13 da Constituição Federal, promulgada em 5/10/88. Dos Símbolos Nacionais estão representados pela Bandeira Nacional, o Hino Nacional, as Armas Nacionais (Brasão) e o Selo Nacional.

O Decreto nº 2.243, de 3 de junho de 1997 dispõe sobre o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT) e estabelece as honras, as continências e os sinais de respeito que os militares prestam a determinados símbolos nacionais e às autoridades civis e militares, entre outras providências.

As prescrições do RCONT aplicam-se às situações diárias da vida castrense, estando o militar de serviço ou não, em área militar ou em sociedade, nas cerimônias e solenidades de natureza militar ou cívica. O uso dos símbolos nacionais é regulamentado seguindo a Instrução do Comando da Aeronáutica 900-1 (ICA 900-1)”.

Associada, ainda, à definição de cultura organizacional, as normas pertencem aos elementos culturais que relacionam-se à estrutura do termo. As normas constituem as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escrita ou não (FREITAS, 1991, p. 75). Da mesma forma, Alves (1997) conceitua as normas como sendo o

senso comum que um grupo ou uma empresa tem sobre o que é certo ou errado. Elas podem ser entendidas como o comportamento esperado, aceito e sancionado por um grupo e através do qual os seus integrantes são recompensados ou punidos. Podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou, informalmente, como controle social. As normas nos dizem sobre como devemos nos comportar e se baseiam ou refletem as crenças e os valores organizacionais (ALVES, 1997, p. 12).

As normas que regulamentam os comportamentos dentro da instituição constituem-se pela RDAER cujo Decreto nº 11.665, de 17 de fevereiro de 1943 regulariza em documento todas as normas comportamentais que os militares e civis da FAB devem seguir quanto a hierarquias e procedimentos dentro e fora das organizações militares. O documento transcreve os princípios gerais de disciplina e esfera de ação quanto as transgressões, punições disciplinares e o modo de agir no julgamento e execução das punições disciplinares.

## **1.2 A comunicação organizacional interna e a sua presença na unidade da FAB em Santa Maria (RS)**

Ao analisar a cultura organizacional de uma instituição, deve ser objeto de atenção o modo como a organização funciona em relação à distribuição do poder hierárquico. Nas análises conceituais sobre o poder organizacional, as relações humanas estão baseadas principalmente na dependência que um ser exerce sobre outro e, em como o sistema organizacional é configurado.

Nassar (2009, p. 62) define as organizações como um “sistema social e histórico, formal que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Para Kunsch (2003, p. 23) as organizações são caracterizadas como “agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”. A mesma autora aponta que as organizações militares têm como característica a tipologia de organização “De Estado”. As bases de organizações “De Estado” são caracterizadas por suas normas, onde há uma “crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem” (MAXIMIANO, 1997, p. 35 *apud* KUNSCH 2003, p. 52).

A autoridade, questão crucial na relação de poder do ser com o outro na organização, influencia na hierarquia, pois, “refere-se a um relacionamento entre funções formalmente estabelecidas, envolvendo a aceitação de um poder institucionalizado”, confirmando as normas pré-estabelecidas na organização (ALVES, 1997, p. 17). O poder dos indivíduos nas organizações para Alves (1997, p. 17), refere-se a “uma certa relação de interdependência, visto que o poder é um processo bilateral, que envolve dois componentes: quem o exerce (dominante) e sobre quem ele é exercido (dominado)”. Quando se trata de uma organização burocrática, como as instituições militares, “o exercício da autoridade implica em uma expectativa de obediência de uma das partes e em uma disposição de obedecer da outra” (ALVES, 1997, p. 17).

Tendo carácter hierárquico a FAB dispõe-se de um Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER), onde as normas que envolvem as obrigatoriedades de ações dos militares são estabelecidas através de um documento oficial. As normas do RDAER<sup>2</sup> “abrangem os militares da Aeronáutica, da ativa, da reserva remunerada e os militares reformados” (RDAER,1975, p.1)

Quanto a transmissão das instruções, quem recebe as ordens deve prontamente executá-las, de forma, cabendo inteira responsabilidade à autoridade que as formular ou emitir de forma clara e entendível. “Quando a ordem parecer obscura, compete ao subordinado, no ato de recebê-la, solicitar os esclarecimentos que julgue necessários; quando importar responsabilidade pessoal para o executante poderá este pedi-la por escrito, cumprindo à autoridade atender”, sendo assim que a comunicação para as ordens sejam efetivas. (RDAER,1975, p.1)

---

<sup>2</sup> Regulamento Disciplinar da Aeronáutica. RDAER, 1975. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D76322.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D76322.htm)>. Acesso em 2017 out. 2017

Quando se trata de uma organização burocrática, como as instituições militares, “o exercício da autoridade implica em uma expectativa de obediência de uma das partes e em uma disposição de obedecer da outra” (ALVES, 1997, p. 17).

Sendo assim o Art. 5º do RDAER para o cumprimento de ordem “designar ao militar que encontrar subordinado hierárquico na prática de ato irregular deve adverti-lo; tratando-se de transgressão, deve levar o fato ao conhecimento da autoridade competente; tratando-se de crime, deve prendê-lo e encaminhá-lo à autoridade competente, complementando com o Art. 6º, que para o cumprimento da obediência uma punição só se torna necessária quando dela advém benefício para o punido, pela sua reeducação, ou para a Organização Militar a que pertence, pelo fortalecimento da disciplina e da justiça”. (RDAER, 1975, p.1)

Em instituições em que a hierarquia determina o fluxo de informação, a comunicação interna conta com o papel importante das lideranças no reconhecimento dos canais e ferramentas institucionais de informação para que o objetivo comum da organização se estabeleça (CERANTOLA, 2016, p. 219). Segundo o mesmo autor, a comunicação interna, tem por objetivos:

Redefinir ou fortalecer os papéis dos líderes no processo de comunicação; ampliar canais de comunicação de mão dupla; proporcionar práticas e ferramentas de que apoiam o diálogo e a troca de experiências entre as equipes; garantir transparência e clareza nos temas de interesse da organização; promover suporte e reflexão sobre o novo contexto da comunicação nas mídias sociais para todos os empregados; entender as redes formais e informais de comunicação na organização com o propósito de fomentar conhecimento (CERANTOLA, 2016, p. 218).

A comunicação interna em uma organização segundo Cerantola (2016, p. 214) “tem papel decisivo para a construção de uma identidade cultural e organizacional”. Já para Nassar (2009, p. 63) “cada organização expressa a sua cultura em uma determinada identidade”. Ou seja, a comunicação organizacional acarreta na difusão dos seus valores seguindo fluxos e níveis comunicacionais.

Os fluxos na comunicação organizacional são identificados por Curvello (2002, p. 17), em três esferas: fluxo descendente, fluxo ascendente e fluxo horizontal. Para conceituar o fluxo ascendente e horizontal, Kunsch (2003, p. 85) descreve que no fluxo ascendente “são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que envia a cúpula suas informações e no fluxo horizontal ou segundo a autora o descreve como “lateral, a comunicação ocorre no mesmo nível”.

Em análise as normas prevalentes nas organizações com hierarquias formalizadas como as forças armadas o fluxo comunicacional que corresponde a OM é o fluxo descendente, caracterizando-se por ser transmitido dos altos escalões da organização ao seu efetivo e utilizando-se de canais comunicacionais em que a transmissão não necessariamente seja de mão dupla, prevalente nas organizações com hierarquias formalizadas como as forças armadas.

Torquato (2015, p. 69) define o fluxo de comunicação descendente, como aquele que “segue o padrão de autoridade das posições hierárquicas, responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório e descem até as bases”. São caracterizadas por instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais, doutrinação sobre metas são alguns tipos de mensagens desse fluxo, cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições nas organizações (TORQUATO, 2015 p. 69).

Nassar (2009, p. 65) compreende o fluxo de comunicação descendente como aquele que “carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização; frequentemente essas informações sofrem modificações em cada nível hierárquico, por razões culturais de poder”.

Os fluxos, assim como os níveis, são aspectos importantes para o entendimento do processo de comunicação organizacional. O papel estratégico de gerenciamento da comunicação implica na mudança de atitude das pessoas envolvidas na organização para que o controle das ações se torne estratégico e, para que a identidade organizacional se propague é preciso que a cultura organizacional da instituição leve em conta todas as especificidades dos indivíduos.

De acordo com Marchiori (2008, p. 1 *apud* Nascimento 2009, p. 60) a comunicação interna pode ser entendida como um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações. Segundo a mesma autora para entender “comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica” (MARCHIORI, 2008, p. 1 *apud* NASCIMENTO 2009, p. 60).

Para compreender os aspectos culturais presentes na organização, um estudo do público do objeto de análise foi desenvolvido, com o intuito descrever a organização por seu recurso humano.



## CAPÍTULO II – A FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Este capítulo apresenta a Força Aérea Brasileira, seu histórico e estrutura organizacional.

### 2.1 A Força Aérea Brasileira, seu histórico e estrutura

Segundo publicação no portal da Força Aérea Brasileira (2016), o “Ministério da Aeronáutica foi criado por meio do Decreto-Lei N° 2.961”. Para constituir a organização o então presidente da época Getúlio Vargas, “transferiu para a Aeronáutica militares, servidores civis, aviões e instalações da Marinha, do Exército e do Ministério da Viação e Obras Públicas”. Para a qualificação dos recursos humanos em “1941a Escola de Aeronáutica e a Escola de Especialistas de Aeronáutica, foram criadas a partir da Escola de Aviação Militar e da Escola de Aviação Naval, que eram compostas até então ao Exército e à Marinha, respectivamente”.

Ainda segundo o portal a criação da Aeronáutica coincidiu com a Segunda Guerra Mundial auxiliando na defesa do “litoral brasileiro que sofria com as ameaças de embarcações inimigas, mas, somente nas décadas seguintes, a Aeronáutica ampliou sua atuação em áreas como a defesa da soberania do espaço aéreo brasileiro, o controle de tráfego aéreo, o fomento à indústria nacional, as missões de busca e salvamento em uma área de mais de 22 milhões de quilômetros quadrados sobre o Brasil e águas internacionais, o projeto espacial, a ciência e tecnologia, a investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, e a integração nacional por meio da construção de pistas de pouso e dos voos de aeronaves de transporte.”. (Portal da FAB<sup>3</sup>, acesso em 16/11/17)

No ano de 1999, o Ministério da Aeronáutica foi transformado em Comando da Aeronáutica, trazendo uma nova mudança no ano de 2016 com a reestruturação do comando da Aeronáutica.

Segundo portal da Ala 4, comando de preparo a FAB “tem como objetivo modernizar a estrutura organizacional, administrativa e operacional (aérea), além de

---

<sup>3</sup> Informações institucionais da FAB: Portal da FAB, 2016, Disponível em : <<http://www.fab.mil.br/institucional>> Acesso em 2017 out. 2017

aperfeiçoar a gestão de recursos humanos, mudanças essas necessárias para capacitar a Força para os desafios futuros”.

Tais mudanças podem ser encontradas no hot site da reestruturação da FAB ([www.fab.mil.br/reestruturacao](http://www.fab.mil.br/reestruturacao)), assim como, a projeção estratégica da Força Aérea Brasileira e as diferenciações da estrutura das unidades aéreas do Brasil.

Segundo documento (acessado em 17/10/2017) em todo o país, foram criadas 15 Alas sediadas nas seguintes localidades: Anápolis, Belém, Boa Vista, Brasília, Campo Grande, Canoas, Galeão, Manaus, Natal, Santa Cruz, Santa Maria, São Paulo, Porto Velho, Recife e Salvador. As Bases Aéreas de Fortaleza, Santos, Florianópolis e Afonsos, que são Bases de Desdobramento sem esquadrões aéreos permanentemente sediados, estão subordinadas diretamente ao Comando de Preparo (COMPREP).

Para melhor entendimento da distribuição, a enumeração das Alas segue a lógica de uma espiral, no sentido horário, partindo do centro do mapa do Brasil, mais precisamente da capital federal, conforme disposto na Figura 1.

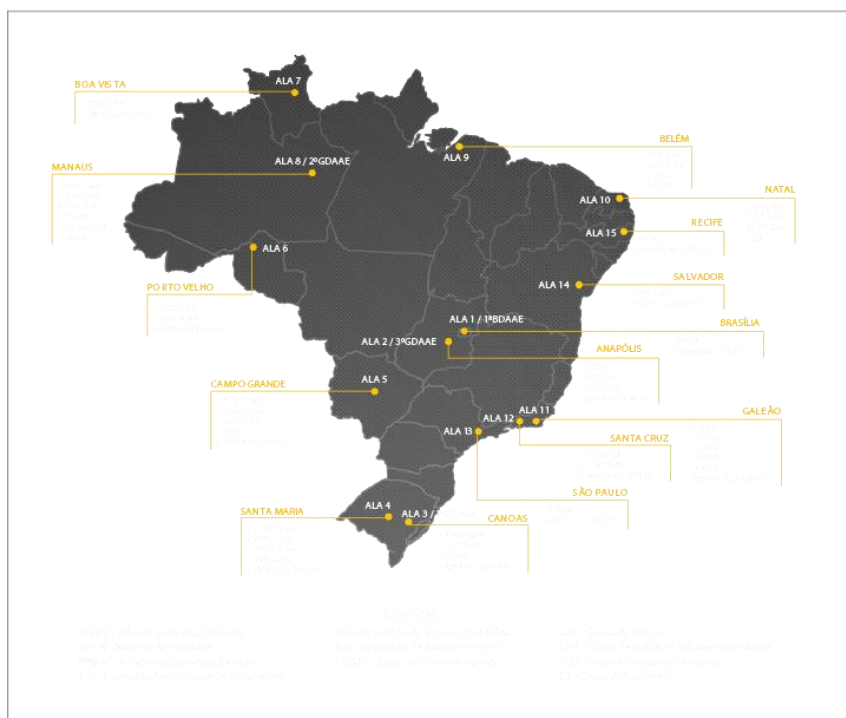


Figura 01 – Mapa das Alas

Fonte: Disponível em: < [http://www.fab.mil.br/reestruturacao/img/MAPA\\_ALAS2017](http://www.fab.mil.br/reestruturacao/img/MAPA_ALAS2017)>. Acesso em 26 out. 2017.

Na nova distribuição, os números das Alas não poderiam coincidir com a numeração dos Comandos Aéreos Regionais, também conhecidos como COMARES. Logo, as três últimas Alas - São Paulo (SP), Salvador (BA) e Recife (PE) - serão

desativadas, voltando a ser Bases Aéreas, devido ao fato de as unidades aéreas dessas localidades serem transferidas para outras Alas, a reestruturação segue a lógica de que “quando há uma Unidade Aérea sediada na localidade é Ala, quando não há, é Base Aérea de desdobramento”.

Os valores da FAB, segundo documento oficial denominado Concepção estratégica – Força Aérea 100<sup>4</sup>, publicado no portal da Força Aérea Brasileira, os valores organizacionais dizem respeito a disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo. Tais valores guiam o desenvolvimento das atividades e a forma de comportamento desejado de todos os integrantes da organização, sendo:

- a) **DISCIPLINA:** Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral às leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (Concepção estratégica – Força Aérea 100, p.20).
- b) **PATRIOTISMO:** É o sentimento de orgulho, amor e devoção incondicional à sua terra, aos seus símbolos, às suas instituições e ao seu povo. Na Força Aérea Brasileira, é a razão do amor dos que querem servir o seu País e serem solidários com a Nação, traduzido pelo compromisso permanente de fidelidade e devoção à Pátria, em quaisquer circunstâncias. (Concepção estratégica – Força Aérea 100, p.20).
- c) **INTEGRIDADE:** É um traço de caráter que exprime a vontade de fazer o que é correto em qualquer circunstância. É a bússola moral, a voz interior que na Força Aérea deve conduzir todas as ações de seus indivíduos na prática dos deveres, segundo os princípios da ética militar, associados ainda com a honestidade e responsabilidade. (Concepção estratégica – Força Aérea 100, p.20).
- d) **COMPROMETIMENTO:** Em sua essência, o culto a esse valor na Força Aérea deve ser entendido pela demonstração de satisfação por pertencer à

---

<sup>4</sup> Concepção estratégica 100, Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/Download/arquivos/FA100.pdf>>  
Acesso em\_2017 out. 2017

Instituição, externada pela oferta cotidiana de entusiasmo, motivação profissional, pelo espírito de sacrifício, o gosto pelo trabalho bem-feito, a dedicação integral à missão e aos seus companheiros, pelo trabalho em equipe e pela lealdade ao País e aos irmãos de farda. (Concepção estratégica – Força Aérea 100, p.21).

- e) **PROFISSIONALISMO:** Na alma do profissional militar, não deve prosperar a cobiça e o delírio de promover-se; nem a omissão, a covardia, a maledicência, sequer a inércia, o comodismo, e muito menos a ostentação, a vaidade ou a prepotência. A Força Aérea é forte pelas virtudes de desprendimento, solidariedade e idealismo dos seus homens e mulheres, que fizeram o juramento de bem-servir com eficiência e profissionalismo, na paz e na guerra, sempre fiéis as suas consciências. (Concepção estratégica – Força Aérea 100, p.21).

## **2.2 A comunicação social no âmbito na aeronáutica**

O Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica – SISCOMSAE de acordo com o Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira<sup>5</sup> tem como objetivo de despertar e desenvolver no público interno as características essenciais para se aproveitar na organização.

Ele é um conjunto de órgãos pertencentes à instituição que recebe orientação “técnico-normativa no campo da Comunicação Social do seu órgão central: o Centro de Comunicação Social da Aeronáutica – CECOMSAER” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.19).

O documento estabelece as atribuições de cada elo do sistema de comunicação social, bem como as responsabilidades de seus comandantes, diretores e chefes. “No dia 31 de agosto de 2001 entrou em vigor a última edição da diretriz que estabelece a Política de Comunicação Social do Comando da Aeronáutica, a DCA 142-1” (Ferreira, 2007, p.6).

O documento reconhece que a Comunicação Social dentro de uma organização “deve estar capacitada para cumprir o seu compromisso de informar, de incentivar e de integrar os seus componentes entre si e com a sociedade” (Ferreira, 2007, p.6) sendo ainda

---

<sup>5</sup> Manual de Redação e de assessoria de imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/cabine/publicacoes/manual.pdf>> Acesso em 2017 out. 2017

descrito no manual que a Concepção Geral da Política de Comunicação Social Do Comando da Aeronáutica, ainda descrita no documento, COMAER como:

uma atividade de assessoramento aos Comandantes, Chefes, Diretores e voltada para o apoio ao combate, isto é, capacitada para dar suporte ao preparo e emprego da Força Aérea Brasileira em sua área de competência” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.15)

No Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, são elencados quatro objetivos da Comunicação Social do Comando da Aeronáutica sendo o primeiro objetivo como a) Preservação da imagem da Força Aérea Brasileira; b) Capacitação, valorização e adequação dos recursos humanos do SISCOMSAE; c) Adequação e integração da atividade de comunicação social ao preparo e emprego da Força Aérea Brasileira; d) Fortalecimento do Sistema de Comunicação Social do Comando da Aeronáutica. (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.17).

Logo, a função da SCS, baseia-se em:

atingir níveis mais elevados de comprometimento para melhorar a autoestima e a motivação do público interno e externamente, deve adotar políticas de “pronta-resposta” aos questionamentos da sociedade, bem como medidas “proativas” na divulgação das ações complementares realizadas pela organização, visando ao fortalecimento da imagem institucional da Aeronáutica” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.15).

Para trabalhar em diferentes mídias o SISCOMSAE utiliza-se da comunicação integrada, que segundo Kunsch (1986, p.115), é “aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação da organização”.

A comunicação integrada na Força Aérea Brasileira é importante, pois:

contribui para “evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais; uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da empresa; solidificar a imagem corporativa da empresa; fortalecer a defesa da organização no contexto social, que tende a enfrentar pressões de toda ordem; ampliar o “poder de fogo” da empresa num mercado cada vez mais competitivo”. A comunicação integrada é um instrumento capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.22).

Segundo o documento a imagem da instituição pode ser “trabalhada de forma coordenada por meio de ações de jornalismo, de propaganda/publicidade e de relações

públicas. O ideal é que as três áreas sejam utilizadas simultaneamente, uma apoiando a outra, de forma integrada e estratégica.

Comunicação social na FAB, segundo o documento “não é só “RP”, nem se limita apenas a eventos internos, e sim, trata-se de uma atividade de apoio às operações militares, tão importantes como o sistema de logística e de finanças, capaz de buscar a adesão da sociedade, de assegurar a união dos militares para o cumprimento dos objetivos comuns e de provocar dissuasão” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010,12).

Em apresentação do documento a CECOMSAER investiu ao longo de seus 40 anos de jornada, em criação e na manutenção de importantes canais de informação para falar com a sociedade, como o portal da FAB na internet, a rádio Força Aérea, a TV Força Aérea (disponível na internet) e a Agência de notícias (divisão de Conteúdo). Todos esses meios dependem da produção rotineira de conteúdo informativo de qualidade, função que envolve todos os integrantes e do correto entendimento do que é notícia. Para a Força Aérea, valem as seguintes regras para a produção de conteúdo informativo (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010,13).

<b>COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA</b>		
<b>JORNALISMO</b>	<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>PUBLICIDADE E PROPAGANDA</b>
<i>Trabalha com a informação jornalística</i>	<i>Trabalha com a imagem da instituição com seus públicos de interesse</i>	<i>Trabalha com a construção de imagens</i>
<b>Atividades:</b> * informações públicas; * atendimentos de imprensa; * produção de release; * produção de veículos de comunicação interna e externa (jornais e revistas); * geração de notícias para a Agência Força Aérea, Rádio Força Aérea, NOTAER, Aerovisão e portal de internet/intraer, entre outros veículos de comunicação.	<b>Atividades:</b> * cooperação civil-militar; eventos de divulgação institucional, como Portões Abertos e comemorações de datas importantes; * ações cívico-sociais; * eventos internos, como passagem de comando, datas comemorativas etc; * pesquisas com públicos de interesse; * comunicação interna, como quadros de aviso e jornais.	<b>Atividades:</b> * divulgação institucional, por meio de campanhas publicitárias; * publicidade de utilidade pública, tem como objetivo informar, orientar, avisar, prevenir ou alertar a população, visando melhorar a qualidade de vida; * confecção de anúncios, folders, logomarcas, símbolos, cartazes etc.
DEFINIÇÕES: Glossário de Comunicação Pública (2006)		

Figura 02 – Quadro de Comunicação Integrada da FAB  
 Fonte: Manual de redação e de Assessoria de imprensa, 2010, p.13.

Segundo o documento, os valores da FAB são: “pró-atividade, a imparcialidade, a impessoalidade, a verdade, e a seriedade profissional são valores que devem nortear

todo o planejamento na área da comunicação integrada” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.13).

### 2.2.1 A comunicação social da FAB, suas divisões e funcionalidades

Quanto ao SISCOMSAE pode ser definido como

conjunto de órgãos ou elementos pertencentes a uma instituição que, sem implicações administrativas e hierárquicas, recebe de um órgão central a orientação técnico-normativa no campo da comunicação social para o desempenho de atividades-meio em proveito das atividades-fim dessa instituição. O SISCOMSAE é o elo setorial do sistema de Comunicação social do Poder executivo, estando o CECOMSAER sujeito à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica da Presidência da República (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.17).

Sendo assim distribuída a comunicação segundo a Figura 3, representando o organograma hierárquico da comunicação na Força Aérea Brasileira.



Figura 03 - Organograma hierárquico da Comunicação na FAB  
Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as divisões e atribuições dos órgãos representantes da SISCOMSAE, que é “o elo setorial do sistema de Comunicação social do Poder executivo, estando o CECOMSAER sujeito à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica da Presidência da República” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.17).

Em anexo 1, a divisão e as atribuições do processo de comunicação serão dipostos em quadro.

Ao lidar-se com um público em geral (caso das unidades de forças armadas) a comunicação interna deve ter um cuidado quanto aos meios de comunicação usados para viabilizar a comunicação para os diversos públicos. Os meios podem ser orais, escritos, pictográficos, audiovisuais, telemáticos, presenciais, pessoais, digitais e, adaptáveis à realidade e ao contexto de cada organização.

Para atingir seu público-alvo a FAB, entende como “público o conjunto de indivíduos aos quais pode-se dirigir determinadas mensagens” (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.32).

Já o público-alvo para a Força Aérea é:

um segmento específico para o qual direcionamos as estratégias de comunicação, em geral, um público tem as mesmas características, podem ter a mesma localização geográfica e os mesmos interesses e problemas, como exemplo de público: militares (público-alvo: os militares da Aeronáutica), em uma das divisões mais simples, os públicos podem ser classificados em: interno e externo. Para ações militares da Força Aérea, dois são os principais para os planejamentos: próprias tropas e população civil.

Por grau de dependência, de participação e de interferência a definição no Glossário de Comunicação Pública<sup>6</sup> traz a definição de França, (2004, p 113-116), onde os públicos podem ser classificados do seguinte modo:

---

<sup>6</sup> Glossário de Comunicação Pública: Acessado em 2017. Disponível em: <<http://www.conexaopublica.com.br/wp-content/uploads/2015/11/Portal-atualizacao-3-GlossarioComPublica.pdf>> Acesso em\_2017 out. 2017



<b>PÚBLICOS ESSENCIAIS</b>		
Os que estão juridicamente ligados à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim.	Podem ser: *Constitutivos ou *Não-constitutivos	Ex: investidores, governo, funcionários, entre outros.
<b>PÚBLICOS NÃO-ESSENCIAIS</b>		
São representados por redes de interesse específico da organização. Definem-se pelo grau maior ou menor de participação nas atividades-meio, mantendo relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários.	Podem ser: * Redes de consultoria, divulgação e de prestação de serviços promocionais; * Redes de setores associativos organizados; * Redes setoriais sindicais; * Redes setoriais da comunidade.	Ex: agências de comunicação, prestadores de serviços, sindicatos, associações entre outros.
<b>PÚBLICOS DE REDES DE INTERFERÊNCIA</b>		
São representados por públicos especiais do cenário externo das organizações; pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem exercer fortes influências (positivas ou negativas) junto ao mercado e à opinião pública, o que pode favorecer ou prejudicar a organização.	Podem ser: * Redes de concorrência e * Redes	Ex: mídia de massa, impressa e eletrônica; concorrência.

Figura 04 – Definições de público

Fonte: Manual de Redação e de Assessoria de imprensa, 2010, p. 35.

Ainda no âmbito nacional, a CECOMSAER utiliza-se das mídias sociais para dialogar com o público externo. Tais mídias são regulamentadas através de documento que as normatiza, seguidas de instrução quanto a utilização e o modo de respostas ao questionamento dos usuários.

A Força Aérea Brasileira (FAB) “incentiva o uso de tecnologias de mídias sociais como ferramentas de comunicação, interação, aprendizagem e até de produção e compartilhamento de informações ligadas à missão da Instituição. Segundo o Manual de uso das mídias sociais “todos os militares e servidores civis ligados ao Comando da Aeronáutica possuem liberdade individual para participarem de quaisquer redes sociais digitais, tais como Facebook, Twitter, Youtube e outras” (TERMOS DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS, 2012, p.2)

Ao tratar-se de mídias digitais a “estratégia deve levar em conta o público-alvo, o objetivo de comunicação e a disponibilidade de recursos disponíveis, isso vai definir em que ambientes, com quais conteúdos e de que forma atuar”. (TERMOS DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS, 2012, p.2)

Segundo o termo de uso de Mídias Sociais FAB está ciente que “não é possível ou estratégico atuar de maneira corporativa nas mídias sociais, a instituição precisa estar ciente de que ela já está presente no ambiente online. As pessoas citam a marca, criticam, inserem fotos ou vídeos relacionados à FAB. Os próprios empregados e colaboradores estão na rede e muitas vezes falam de assuntos de trabalho, o que pode trazer benefícios e prejuízos” sendo que para “pensar e olhar para as mídias sociais não se trata de moda ou opção e sim uma realidade que oferece oportunidades e riscos e que exige atenção” (TERMOS DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS, 2012, p.2)

Para o reforço da imagem institucional da FAB a comunicação está presente também para fortalecer a consciência da sociedade sobre a importância da atuação da Força Aérea Brasileira, para isso precisa-se de um:

plano de comunicação que enfatize o adestramento das Forças Militares voltado para a defesa do País, bem como para as ações subsidiárias; quantidade de profissionais de comunicação social com perfil adequado para o relacionamento com a sociedade; divulgação e exposição, nas diversas mídias, das atividades e realizações da FAB em proveito da sociedade” (PLANO ESTRATÉGICO DA AÉRONAUTICA<sup>7</sup>, 2016, p.39)

Para o fortalecimento da imagem da OM, medidas estratégicas de comunicação reforçam a imagem da FAB e é instrumento de Defesa Nacional, tais medidas são caracterizadas por:

promover a interação com os segmentos da sociedade brasileira formadores de opinião; aprimorar a pesquisa, o desenvolvimento, a divulgação e a preservação referentes à cultura e histórico institucional; e aperfeiçoar o serviço de divulgação de relatórios de investigação de ocorrências aeronáuticas, são ações que reafirmam a missão da organização na soberania aéreo espacial que a FAB busca representar para a sociedade” (PLANO ESTRATÉGICO DA AÉRONAUTICA, 2016, p.39).

As estratégias de imagem da FAB, seguem um planejamento de comunicação exemplificando sua funcionalidade no próximo subcapítulo.

---

<sup>7</sup> Plano Estratégico Militar da Aeronáutica: Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/Download/arquivos/pemaer.pdf>> Acesso em 2017 out. 2017

### **2.3. O planejamento da comunicação**

O planejamento da comunicação na FAB define-se por ser um “conjunto de atividades voltadas ao planejamento e às ações que estimulem os públicos interno e externo à consecução dos objetivos da Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica, bem como à elaboração de planos, programas, instruções e normas que visem ao aprimoramento das atividades do Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica – SISCOMSAE (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010,p.31).

Tal planejamento configura-se em um “documento que especifica o conjunto de ações básicas para permitir a consecução da Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica, em conformidade com as instruções para tal fim estabelecidas”, o documento elaborado pelos Órgãos de Comunicação social do Comando da Aeronáutica que relaciona as atividades a serem desenvolvidas em determinado período, com base no Plano de Comunicação Social, adaptado às peculiaridades da respectiva organização. (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.31 - 32).

No plano de concepção estratégica da FAB, a organização estabelece além de seus valores a missão do COMAER como sendo: “Manter a Soberania do Espaço Aéreo e integrar o território nacional, com vistas à Defesa da Pátria” (Concepção Estratégica Força Aérea 100,2007, p.18). Para reforçar esforços no sentido do seu desenvolvimento, a Força Aérea Brasileira identificou a seguinte visão de futuro, demarcada para o ano de 2041 e pautada nas diretrizes dos documentos condicionantes.

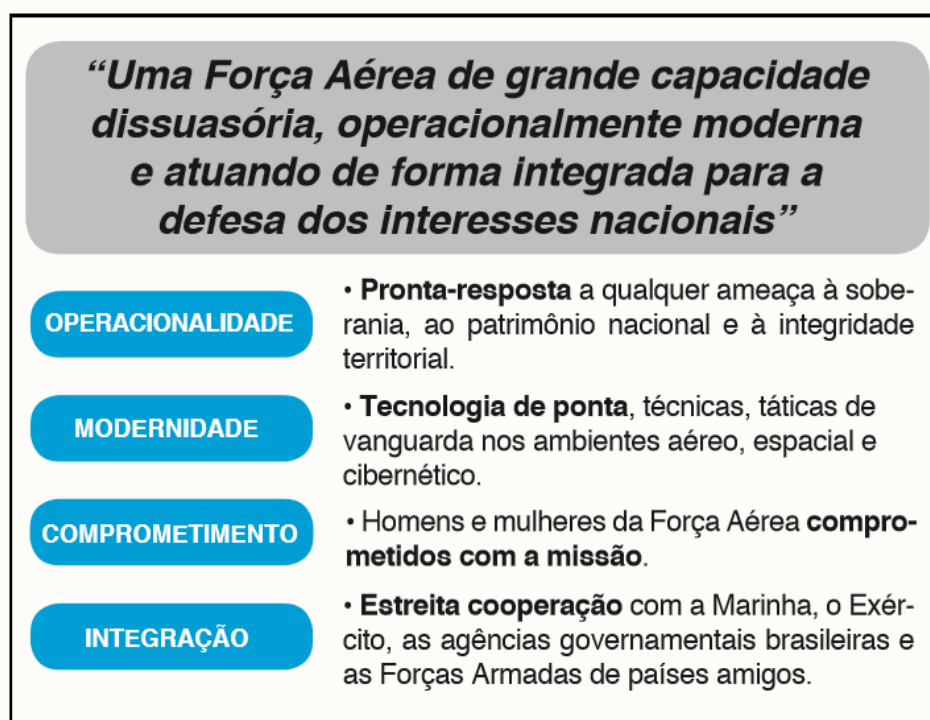


Figura 05 - Visão da FAB

Fonte: Concepção estratégica Força Aérea 100, (2007, p. 25)

Segundo o Manual o planejamento de comunicação “é uma importante ferramenta técnica para o domínio do tempo de trabalho, para que se evite o improviso, a confusão, o erro e a perda de tempo”.

Ainda conforme o documento o 1º passo é a organização da agenda de contatos e as fontes de informação para os diversos assuntos da sua área de atuação, sendo também, referência para quem deseja transmitir informações em sua área de atuação. Sendo que seja levado como importante que os oficiais de comunicação dos Comandos Aéreos Regionais (COMAR) sejam responsáveis pela cobertura dos assuntos de toda área da guarnição de Aeronáutica devendo interagir com os militares das seções de comunicação dessa localidade (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.40).

Ainda segundo o manual o 2º passo é ter um planejamento anual prevendo possíveis e conhecidas datas e acontecimentos que mereçam cobertura jornalística; 3º passo relacionar mensalmente os assuntos de repercussão que merecerem divulgação, a fim de definir os produtos a serem elaborados sobre o tema 4º passo a elaboração de pautas de trabalho, ou seja, um roteiro do que será feito, apurado e produzido, para isso pede-se a solicitação das autorizações necessárias, principalmente em relação ao

CECOMSAER, que deve ser informado a respeito de todas as atividades (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010,p.40).

Segundo o documento o Ciclo de planejamento de comunicação sugerido para ser seguido é:

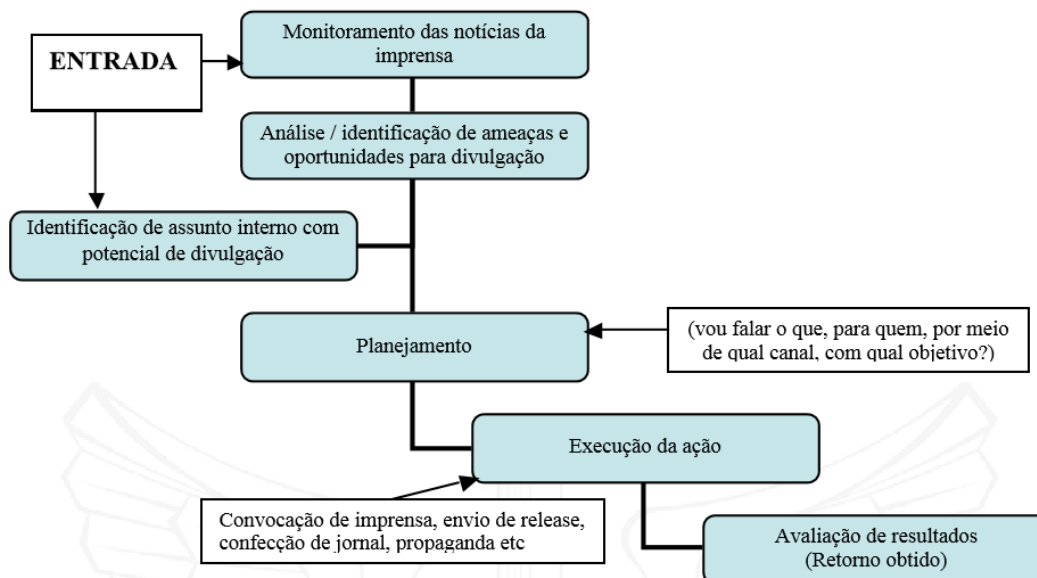


Figura 06 – Ciclo de planejamento e execução da Comunicação  
Fonte: Manual de redação e de Assessoria de imprensa. Brasília, 2010, p.41.

## 2.4 Canais de comunicação interna da FAB

Tanto Cerantola (2016) quanto Kunsch (2003) definem a comunicação interna como um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda interação entre a organização e seus empregados. Assim, desenvolve-se o modelo de comunicação interna participativa que se faz quando todos os instrumentos disponíveis como “murais, caixas de sugestões, boletins, *intranet*, rádio” envolvem todo o público interno nos assuntos de interesse da organização. “Os canais e ferramentas tornam o público interno da organização mais humanizado e a comunicação tem o papel de beneficiar simetricamente tanto empregados como organização simultaneamente” (KUNSCH, 2003 p. 161).

A escolha dos canais de comunicação, de acordo com Torquato (2013, p. 57), determina-se pela escolha do público a ser atingido. Logo, a missão da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo princípio ao cumprimento de metas estratégicas da organização ao crescimento

continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos” (TORQUATO, 2013, p. 55).

A comunicação interna na organização militar trata dos relacionamentos estabelecidos dentro de uma instituição, buscando o comprometimento com os objetivos da instituição, a empatia, o estímulo ao diálogo, a participação nas tarefas e a satisfação no ambiente de trabalho. Sendo assim no quadro os canais de comunicação FAB são:

<b>Canais de comunicação internos</b>
Jornais e revistas
Boletins/folhetos/memorandos/ comunicados
Quadros de avisos/murais
Reuniões grupais/encontros
Conversas individuais com funcionários
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões
Programas de promoção profissional

Figura 07 – Canais de comunicação Interna  
Fonte: Manual de redação e de Assessoria de imprensa, 2010, p.25.

Entre os meios de comunicação utilizados pela Força Aérea Brasileira pode-se dividi-los em nos que estão disponíveis nos veículos digitais que são o Portal na internet ([www.fab.mil.br](http://www.fab.mil.br)) e o Portal na intraer ([www.portal.intraer](http://www.portal.intraer)), responsável pela área de notícias institucionais que “divulga eventos após terem ocorrido, por meio do sistema Kataná e o informativo diário “Acontece na FAB” que divulga eventos antes de acontecerem ou enquanto estão sendo realizados” (Manual de redação e de Assessoria de imprensa. Brasília: FAB, 2010. 1ª edição, p.65).

Dentre os veículos impressos descritos no documento há o boletim impresso Noticiário da Aeronáutica - NOTAER que periodicamente serve para a “divulgação de atos administrativos de interesse do público interno, ser vindo também como agente multiplicador das informações sobre fatos ocorridos nas Organizações e que possam despertar interesse geral do Comando” (Manual de redação e de Assessoria de imprensa. Brasília: FAB, 2010. 1ª edição, p.56). Outro veículo impresso da FAB há uma revista denominada Aerovisão que contem “síntese ilustrada de fatos, eventos e realizações do

Comando da Aeronáutica” (Manual de redação e de Assessoria de imprensa. Brasília: FAB, 2010. 1ª edição, p.56).

Os Meios de Comunicação das Organizações Militares (OM) da FAB, podem ser representados por:

páginas na internet; outdoors nos espaços das OM; quadros de avisos; rádio Difral; boletins informativos e revistas das OM da FAB; faixas e banners de divulgação na área da OM; distribuição de folders de divulgação ao efetivo; displays em portarias, rancho, etc.

Das ferramentas descritas, as exercidas na ALA 4 serão descritas e analisadas no capítulo 4, comparando com os problemas comuns encontrados nas ferramentas.

## **2.5 O público interno da FAB**

O público interno ou, como denominação da FAB, os recursos humanos da organização militar são caracterizados, conforme DCA 11-45, como “oficiais, graduados, praças e civis que constituem a fortaleza da instituição, suas competências e profissionalismo, garantem a capacidade de combate da FAB”.

O fator humano, segundo o documento, é o centro das prioridades da organização, sendo a razão pela qual o Plano Estratégico da Força Aérea identifica os recursos humanos como um caminho essencial na trajetória para o futuro da instituição” (*Concepção estratégica da FAB*, p.38). Para a FAB a gestão de recursos humanos tem como objetivo:

aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção, enfocando a formação e a especialização com vistas ao cumprimento da missão constitucional da Aeronáutica, considerando tanto o preparo e emprego da FAB, quanto o aprimoramento técnico-profissional, visando à elevação dos conhecimentos que contemplam os níveis intelectual, cultural e analítico dos seus integrantes. Para que a funcionalidade das ações seja eficaz, é necessário identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para o cumprimento de tarefas, permitindo alocar o homem certo no lugar certo. À medida que novas capacidades são desenvolvidas, ou mesmo novos sistemas de armas são adquiridos e colocados em operação, a organização deve estar preparada para que os militares e civis da Força Aérea adquiram e mantenham as competências necessárias para esta nova realidade (*CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA FAB*, p.38)

No capítulo de análise da entrevista em profundidade o público interno do objeto de estudo a Ala 4, será descrito em uma análise sobre o reforço da cultura organizacional nos rituais diários que este público exerce.

## CAPÍTULO III – O CAMINHO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta o objeto de estudo e o caminho metodológico seguido para analisar a comunicação interna enquanto elemento estratégico do processo de comunicação organizacional em uma unidade da FAB em Santa Maria (RS).

### 3.1 O objeto de estudo: Unidade da FAB em Santa Maria<sup>8</sup> (rs)

O objeto de estudo trata-se da Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria, antiga Base Aérea de Santa Maria, com atual denominação ALA 4, recebido após a reestruturação da Força Aérea Brasileira.

A unidade de análise segundo histórico fornecido pelo portal da FAB<sup>9</sup> “foi criada em 18 de dezembro de 1970, pelo Decreto Presidencial nº 67.877 sendo ativada em 15 de outubro de 1971 pelo Exmo. Sr. Ministro de Estado da Aeronáutica, Márcio de Souza e Mello” (<http://www.fab.mil.br/ala4>).

Ainda conforme portal, em 15 dezembro de 2016, a Base Aérea de Santa Maria foi desativada e passou a ser conhecida como ALA 4, conforme PORTARIA Nº 1617/GC3, DE 8 DE DEZEMBRO DE 2016. A antiga BASM, hoje a Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria, é composta pela ALA 4, Grupamento de Apoio, Destacamento de Controle do Espaço Aéreo, Destacamento de Saúde e Esquadrão de Comunicações e Controle.

Tais mudanças nominais foram explicadas em um documento oficial onde a projeção estratégica da Força Aérea Brasileira prospecta as mudanças e as diferenciações da estrutura das unidades aéreas do Brasil.

Sendo assim, a Guarnição de Aeronáutica de Santa Maria representa o Comando da Aeronáutica na região central do Estado do Rio Grande do Sul e está organizada da seguinte forma:

---

<sup>8</sup> Site da Ala 4: Portal da FAB, 2016, Disponível em: <<http://www2.fab.mil.br/ala4>> Acesso em\_2017 out. 2017.

<sup>9</sup> Informações institucionais da FAB: Portal da FAB, 2016, Disponível em : <<http://www.fab.mil.br/institucional>> Acesso em\_2017 out. 2017.



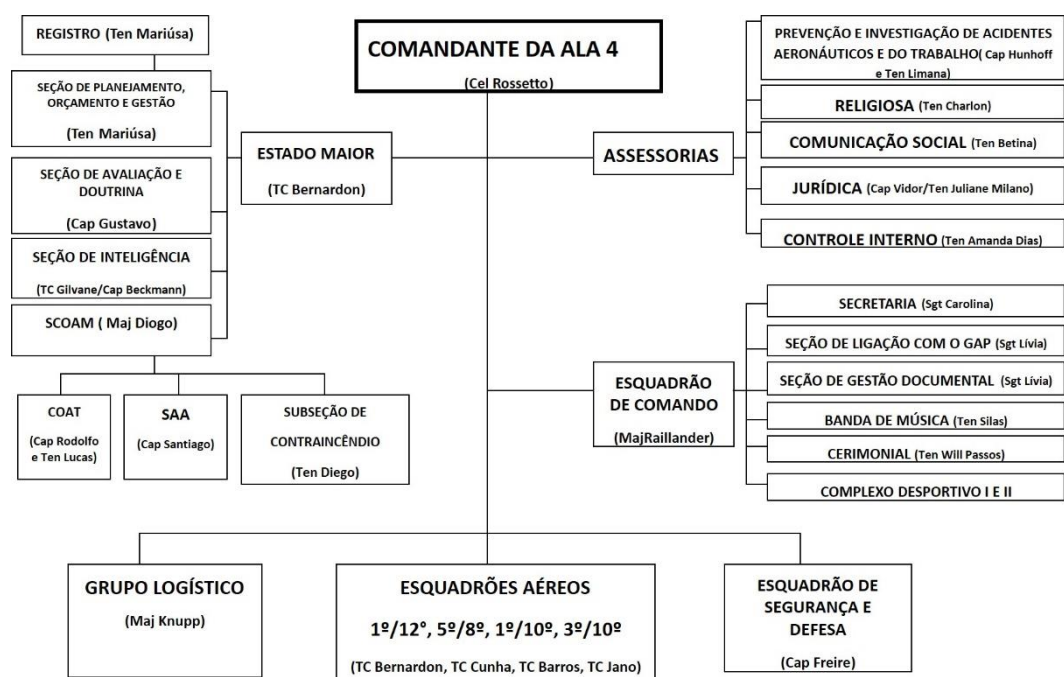


Figura 08 - Organograma da Ala 4.

Fonte: <<http://www2.fab.mil.br/ala4/index.php/organograma>>

Para melhor conhecer a organização elencou-se como metodologia o estudo de caso sendo construído o protocolo a ser seguido, descrevendo no próximo subcapítulo.

### 3.2 Protocolo do estudo de caso

A partir do estudo de caso é possível que seja efetuado uma pesquisa mais abrangente e mais aprofundada sobre o objeto empírico. Porém, este método exige que o pesquisador esteja em constante contato com o objeto de estudo. Yin (2015, p. 17) define o estudo de caso como “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”. O mesmo autor ressalta que a pesquisa de estudo de caso é provavelmente, mais apropriada para as questões “como” e “por que”; por isso, sua tarefa inicial é esclarecer, precisamente, a natureza de suas questões de estudo a esse respeito (YIN, 2015, p. 31).

A partir desses conceitos, a base metodológica deste estudo foi composta de uma análise documental que, de acordo com Moreira (2012, p. 217), trata-se da “análise que compreende a identificação, a verificação, e a apreciação de documentos para determinado fim”. A referida análise baseou-se em material digital disponível no Portal da FAB e na página da Ala 4 na internet. Além disso, a entrevista em profundidade foi utilizada como principal técnica para a coleta de dados para uma compreensão dos

processos de comunicação interna da unidade da FAB em Santa Maria (RS) e os principais instrumentos utilizados pela Seção de Comunicação Social da Ala 4.

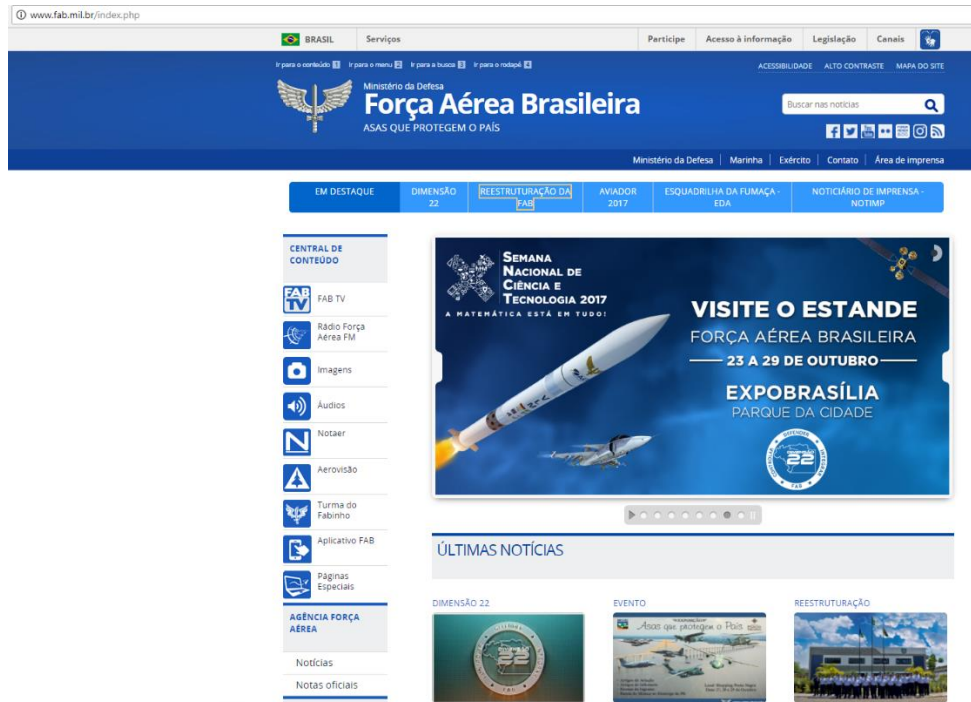


Figura 09 – Portal da Força Aérea Brasileira

Fonte: disponível em: < <http://www.fab.mil.br/index.php>>. Acesso em: 26 out. 2017.

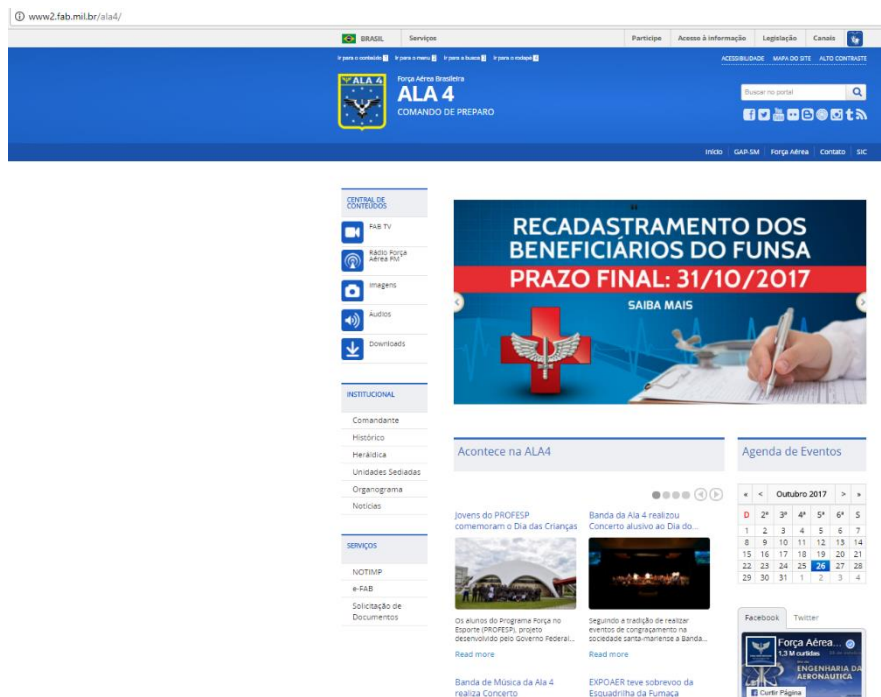


Figura 10 – Site da Ala 4

Fonte: disponível em: < <http://www2.fab.mil.br/ala4/>>. Acesso em: 26 out. 2017.

A entrevista em profundidade, de acordo com Duarte (2012, p. 61), trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las de forma estruturada. Optou-se pela entrevista semiaberta, cuja abordagem é diretamente ligada ao problema de pesquisa que o estudo de caso pretende resolver e o pesquisador. Segundo Duarte (2012), tem a oportunidade de explorar o máximo do entrevistado e cada questão pode se aprofundar seguindo as respostas do entrevistado até que se esgote a questão. Na entrevista semiaberta, de acordo com Duarte (2012, p. 66), apresenta-se “um roteiro que exige poucas questões, mas, suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade”. A validade e o nível de confiança da entrevista em profundidade parte da escolha dos informantes que devem ter envolvimento direto, disposição de falar e disponibilidade de uma entrevista completa.

A observação participante, principal coleta de dados utilizado na metodologia de estudo de caso, não foi realizada. A técnica que envolvia inserir a pesquisadora em campo, não obteve autorização do comando da FAB, que segundo informações repassadas a pesquisadora, havia uma troca de comandante a ser feita no andamento, sendo não adequado civís estarem na organização sem subsidio do comandante anterior.

Na construção do caminho metodológico para a aplicação do estudo de caso, estabeleceu-se um protocolo de análise seguindo as instruções de Yin (2015, p. 88) cujo "protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento" para construção do estudo de caso, "contem procedimentos e regras gerais a serem seguidas". Para o autor o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único (YIN, 2015, p. 88).

Deste modo iniciou com uma preparação para coleta de dados elaborado de uma visão geral do estudo. Yin (2015) aplica o protocolo de estudo de caso cujo os procedimentos para a coleta de dados no estudo de caso trazem características distintas, por inserir o pesquisador no campo de pesquisa. A preparação para a coleta de dados começa com a “carta de apresentação a ser enviada a todos os principais entrevistados e organizações que possam ser objeto de estudo” (YIN, 2015, p. 90).

O Quadro 02 destaca quais foram os procedimentos, regras e instrumentos aplicados durante o percurso deste trabalho para a construção do banco de dados.

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	
<b>Fontes de Evidências</b>	Documental: Site da FAB, Ala 4, Manual de Redação e Imprensa, Manual de Eventos, Manual de Marcas, Concepção Estratégica da FAB, Plano Estratégico Militar da FAB e Entrevista em Profundidade
<b>Planejamento para a coleta de dados</b>	Envio memorando de apresentação (Ofício) ao Comandante Da Ala4, contato com entrevistados, requerimento de documentos.
<b>Coleta de dados</b>	As coletas de dados nas fontes descritas acima foram feitas em documentos de domínio público e com entrevistas nas principais fontes da SCS da ALA 4.
<b>Análise dos dados</b>	A análise dos dados propiciou uma conversa entre a teoria e os dados obtidos através dos documentos e da entrevista em profundidade
<b>Construção do relatório</b>	A construção do relatório deu origem a monografia que a partir dos dados analisados construiu-se um diálogo com a teoria sobre comunicação interna, cultura organizacional e comunicação organizacional.

Quadro 02 – Protocolo do estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Yin (2015) o cumprimento das tarefas de coletas de dados inclui:

obter acesso às organizações-chave ou aos entrevistados; ter recursos suficientes enquanto se faz trabalho de campo – inclusive um computador pessoal, instrumentos de redação, papel grampos de papel e um local silencioso, preestabelecido, para redigir as notas com privacidade; desenvolver um procedimento para solicitar assistência ou orientação, se necessária, de outros membros da equipe ou colegas; fazer uma programação clara das atividades de coleta de dados que devem estar concluídas nos períodos de tempo especificados; e tomar providências para os eventos não antecipados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistadores, assim como as mudanças na disposição, no humor e na motivação do próprio pesquisador enquanto faz trabalho de campo (YIN, 2015, p. 92).

As questões do protocolo devem dirigir-se principalmente aos objetivos do pesquisador. Cada questão deve ser acompanhada por uma lista de fontes prováveis de evidências. Estas fontes podem incluir os nomes de entrevistados individuais, os documentos ou as observações (YIN, 2015, p. 94).

As entrevistas “lembram conversas guiadas, não estruturadas” normalmente no caso dos estudos de caso tendo a terminologia de entrevistas em profundidade. As pesquisas

devem seguir o protocolo do estudo de caso com duas normas distintas: a primeira como “seguir sua própria linha de investigação” e a segunda “como formular questões verdadeiras (convencionais), de maneira imparcial, para que também sirvam as necessidades da linha investigativa” (YIN, 2015, p. 114). O autor resume a técnica de entrevista como:

Uma fonte essencial de evidências do estudo de caso por que a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Os entrevistados bem informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou ações. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2015, p. 117).

A coleta de evidências, segundo Yin (2015) vem de diversas fontes. O autor traz seis tipos de fontes diferentes. As fontes apresentam-se como documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2015, p. 107). Para a aplicação do estudo de caso na unidade de análise selecionada a fonte usada será a documentação definido pelo:

Uso mais importante dos documentos para corroborar e aumentar a evidências de outras fontes”; eles apresentam-se como “cartas, memorandos, correspondência eletrônica e outros documentos pessoais como diários, calendários e anotações”; documentos administrativos como propostas, relatórios de progresso e outros registros internos; recortes de notícias e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários (YIN, 2015, p. 110).

A pesquisa documental é uma das técnicas utilizadas para coleta de dados neste estudo. Esta técnica permite que seja realizada uma análise crítica dos documentos conforme a sua origem. Assim, neste estudo, a pesquisa documental teve como objetivo compreender os processos de comunicação interna da Ala 4, além de uma tentativa de mapear os instrumentos utilizados para a comunicação interna na organização militar. Entretanto, devido ao sigilo de alguns documentos referentes ao âmbito do Comando da Aeronáutica, foi possível apenas a seleção de documentos que estão disponíveis para consulta pública. Deste modo, a pesquisa documental foi realizada de outubro a novembro nos documentos disponibilizados no portal da FAB e nos documentos cedidos exclusivamente pela seção de comunicação social da Ala 4.

Já a entrevista, foi desenvolvida com “origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível” (Duarte, 2012, p.66). A metodologia foi desenvolvida em conjunto com orientação disciplinar e dirigida a 2º Tenente REP Charlene Coser Dalcol, da Ala 4 por meio de e-

mail. A entrevista contemplou questões que os documentos descritos nos capítulos não abrangiam, como questões específicas da ALA 4, por período do dia 16 ao dia 20 de novembro a entrevistada pode responder as seguintes questões:

1. Fale sobre a estrutura organizacional da SCS da Ala 4, quanto a posição hierárquica e suas atribuições.
2. Na sua percepção, a comunicação interna na Ala 4 é estratégica? Justifique sua resposta.
3. Como os rituais: por exemplo a chegada da de uma aeronave, reafirmam os valores institucionais da FAB? Quais outros rituais cumprem com essa função?
4. Qual a importância dos rituais para a comunicação interna?
5. Quanto ao grau de importância, quais elementos organizacionais (normas, valores, cerimônias, símbolos, etc.) influenciam diretamente na comunicação interna? Como e quando isso acontece?
6. Quais instrumentos/canais são priorizados na comunicação interna da Ala 4, em quais situações são utilizados e com que finalidade?

Tendo esses questionamentos, constrói-se então o próximo capítulo da monografia, onde a análise documental e análise da entrevista é desenvolvida a partir do problema de pesquisa e do alcance dos objetivos.

## **CAPÍTULO IV - A COMUNICAÇÃO INTERNA ENQUANTO ELEMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA - RS**

Este capítulo apresenta a análise levando em consideração a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista em profundidade. Está organizado da seguinte forma: primeiro apresentando os elementos culturais de uma organização e sua apresentação na FAB, segundo os elementos culturais utilizados na comunicação interna da Ala 4 e o terceiro subcapítulo de análise a comunicação interna como elemento estratégico na comunicação organizacional da Ala 4.

O percurso de análise conflui os dados obtidos nas diversas fontes de evidências desse estudo, concomitantes ao confronto teórico e crítico da acadêmica para que se chegue ao entendimento acerca do processo comunicacional existente da Ala 4 e a importância dos elementos organizacionais para a cultura na FAB.

### **4.1. Os elementos organizacionais na Ala 4 que compõem a cultura organizacional na FAB**

A influência na cultura da Ala 4 trata-se da representação de todos os elementos que compõe a comunicação organizacional. Segundo Cesar (2009), ao propor que a organização já é uma cultura com personalidade própria os elementos organizacionais tornam-se os reforçadores da identidade da organização. Alves (1997, p.3) ao definir a cultura expõe que os elementos organizacionais reforçam o comportamento das pessoas na organização, definindo o objetivo da organização existir.

Começando em análise ao RDAER - Regulamento Disciplinar da Aeronáutica, percebeu-se que por se tratar de uma organização militar, e de caráter hierárquica, a Força Aérea Brasileira (FAB) traz as normas de conduta dos militares com um rigor que influencia diretamente nos valores da organização. Quando o militar dispõe de má conduta, além de não cumprir com os valores da OM (Organização Militar), ainda influência do não revigoramento da cultura, que por indisciplina os elementos culturais como as normas da organização não se concretizam.

Alves, (2012) afirma que as normas nas empresas tornam o certo e o errado como um senso comum, na FAB as normas são estabelecidas formalmente por meio do regulamento disciplinar. O autor, confirma que as normas “baseiam ou refletem as

crenças e os valores organizacionais” (ALVES, 2012, p.12). Deste modo entende-se a importância da disciplina no reforço da cultura organizacional na FAB.

Na comunicação organizacional buscou a compreensão dos elementos organizacionais quanto ao grau de influência na comunicação interna, o modo e quando isso acontece, em resposta ao questionamento obteve o seguinte dado:

R.: Todos os rituais militares têm influência direta no fazer comunicacional da Guarnição de Santa Maria. O cumprimento das normas estabelecidas em documentos como no Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT); Regulamento de Serviços Internos da Aeronáutica (RISAER); Regulamento de Uniformes para Militares da Aeronáutica (RUMAER) e o Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER) faz com que se mantenha uma unidade nas ações de comunicação no ambiente interno da OM e os valores intrínsecos à vida militar (disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo) sejam mantidos (informação escrita)

Outro elemento reforçador da cultura na organização que influencia nas ações da OM são os Símbolos, no qual são representados pela Bandeira Nacional, o Hino Nacional, as Armas Nacionais (Brasão) e o Selo Nacional, tais símbolos representam o patriotismo um dos valores estabelecidos pela FAB, cujo o cumprimento do valor demonstra um “sentimento de orgulho, amor e devoção incondicional à sua terra, aos seus símbolos, às suas instituições e ao seu povo” (Concepção estratégica – 100, 2016, p.20)

Para construir a cultura na FAB, os rituais e cerimônias servem como reforçadoras culturais diárias. Para Alves (1997, p.116) os ritos “são atividades expressivas, realizadas [...] com o propósito de reiterar que, os elementos que constituem a sua cultura, estão atualmente nítidos e fortes”. Ainda segundo o autor a função do rito pode ser entendida como uma forma de “controlar os atos das pessoas [...], disciplinar os grupos em nome de uma *causa maior* da coletividade” (Alves, 1997, p.118). Em entrevista com a 2º Tenente REP, foi questionado qual a importância dos rituais para a comunicação interna, sendo como dado obtido que

R.: Os rituais fazem parte da rotina militar, servindo de subsídio para que a disciplina e a hierarquia sejam mantidas no ambiente interno. Disciplina e hierarquia nas organizações militares está previsto na Constituição Federal de 88: "Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem." O Plano de Comunicação da Aeronáutica aponta que “a cultura é um instrumento da identidade de um povo como sociedade e como nação”, sendo, portanto, sua gestão considerada estratégica para o desenvolvimento do País.



Logo, a observância rigorosa por parte da SCS, das normas e legislações vigentes é uma de suas competências (informação escrita)

Sendo entendido a importância dos rituais, tendo eles como reforçadores da disciplina, normas e valores, elementos característicos da cultura na organização questionou-se a partir do que sentia-se falta nos documentos como os rituais por exemplo a chegada da de uma aeronave (única cerimonia com descrição no manual de eventos), reafirmam os valores institucionais da FAB? E quais outros rituais cumpriam com essa função? Para a entrevistada

R.: Todo processo de Comunicação Social desenvolvido pela SCS na Ala 4 é realizado em conformidade com o disposto no Plano de Comunicação Social, ou seja, estimula e orienta ações que favoreçam a projeção e preservação da imagem da FAB. Considerado como um instrumento de gestão, a Comunicação Social na FAB busca alinhar os objetivos e comportamentos da instituição com as expectativas e necessidades de seus públicos estratégicos, solidificando uma base favorável para os relacionamentos. Alguns rituais que auxiliam a cumprir esta função: **Entrada em forma para o início e término do expediente [...], Formatura Semanal [...], Leitura da Ordem do Dia [...], Prática de Educação Física [...], Recepção de autoridades [...]** (informação escrita completa em anexo 1)

Tais rituais/cerimonias descritas em entrevista auxiliam no reforço de todos os valores da FAB, segundo Alves (1997) os valores servem como o “guia de comportamento”. Na reestruturação da FAB, foi elencado os valores da disciplina, do patriotismo, da integridade, do profissionalismo e do comprometimento. Tais valores que o público interno da Ala 4 (militares da ativa; militares da reserva; alunos civis de escolas da FAB; inativos; pensionistas; servidores civis; prestadores de serviços; empresas com atuação interna e dependentes de militares e servidores civis da FAB) desempenham nas atividades do dia-a-dia, podem ser o reforço para a adaptação da nova estrutura organizacional, auxiliando no cumprimento da missão proposta pela FAB. A “cultura moldada” proposta por Luiz (2003), pode ser entendida na FAB como a nova reestruturação.

Quando trata-se dos valores organizacionais, assim já ditos no capítulo 2, os documentos que enfatizam este elemento organizacional como a concepção estratégica da Aeronáutica e o plano estratégico da mesma, concluem que os valores na organização tornam-se o norteamento das ações a serem tomadas por todos os militares.

Sendo assim percebe-se que dentre as principais funções da comunicação nas organizações, destaca-se o estabelecimento da comunicação interna e a capacidade que os elementos formadores da cultura organizacional possuem para comunicar e incutir

valores de grande importância para uma sociedade ou grupo social. Por meio dos rituais presentes nas cerimônias, assim como dos símbolos, regras e normas, a organização tem condições de alargar a representatividade de seus valores, tornando-os mais perceptíveis para o público interno e por extensão ao público externo.

Conclui-se deste modo, que os elementos organizacionais na Ala 4, servem estrategicamente como reforçadores da cultura na organização e cumprem o papel de manter os valores organizacionais em execução nas atividades da unidade militar.

#### **4.2. Os processos de comunicação interna e instrumentos utilizados na SCS na Ala 4**

Para analisar os processos de comunicação organizacional da Ala 4, não utiliza-se a teoria da que abrange somente os “elementos básicos que constituem de uma fonte, codificador, canal, mensagens, decodificador e receptor” (Kunsch, 2003, p.70), mas sim o estudo procura um processo mais relacional da SCS com seu público.

Alves (1997, p. 17) aponta que as relações hierárquicas e de poder são baseadas nas “relações de interdependência”, entende-se o sistema comunicacional da FAB, nessa relação, pois as atividades realizadas, níveis comunicacionais e os fluxos nas Sessões de Comunicação Social estão subordinadas hierarquicamente a as assessorias de comunicação que por sua vez são subordinadas nesse sistema também.

A SCS da Ala 4 tem sua estrutura organizacional quanto a posição hierárquica e suas atribuições da seguinte forma:

R.:A Seção de Comunicação Social da Ala 4 está subordinada diretamente ao Comandante da Ala 4, conforme organograma. Atualmente, é constituída por um CHEFE (1º Tenente Aviadora); um ADJUNTO-CHEFE (2º Tenente QOCON Relações Públicas); um ADJUNTO (Sub-Oficial) e 4 AUXILIARES (01Cabo, 01Soldado de 1ª Classe e 02 Soldados de 2ª classe). Quanto as atribuições, a SCS coordena, executa e controla as atividades de Comunicação Social da Guarnição de Santa Maria, de acordo com as normas, instruções e diretrizes emanadas pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, além de promover, internamente, atividades que visem o desenvolvimento do espírito de corpo. Além disso, a SCS executa serviços fotográficos relacionados às atividades de Comunicação Social, mantendo atualizados os livros históricos anuais da Ala 4 e executando a manutenção e conservação do acervo histórico. Também, é responsável por divulgar as atividades da Guarnição através dos canais estabelecidos, por meio de reportagens, entrevistas, visitas e atividades afins mantendo a ligação com os órgãos correspondentes do Sistema de Comunicação Social. (informação escrita)

Para entender sobre o papel estratégico da comunicação interna na Ala 4, buscou-se o entendimento do que torna a comunicação organizacional a um nível estratégico.

Segundo Kunsch, a comunicação organizacional estratégica “tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integradas nas organizações” (Kunsch, 2003, p.247).

Com o intuito de analisar a função estratégica da SCS na comunicação da Ala 4 aplicou a seguinte pergunta: Na sua percepção, a comunicação interna na Ala 4 é estratégica? Justifique sua resposta. Como resposta da entrevistada conseguiu-se o seguinte dado:

R.: Sim, uma vez que em conjunto com a Seção de Comando, assessora o Comandante nas ações e atividades correlatas à Comunicação Social, para atingir o que está estabelecido no Plano de Comunicação do Comando da Aeronáutica. A SCS planeja e supervisiona todas as atividades que estimulem a interação social no âmbito da OM tais como: competições esportivas, reuniões de confraternização, reuniões de apresentação e/ou despedida de militares. Além disso, a SCS participa ativamente da confecção do Calendário Anual de Eventos da OM, do Programa de Trabalho Anual de Comunicação Social (PTA) e do Relatório Anual de Atividades (RAA). No que tange à área de eventos, a SCS participa de todas as fases de planejamento e execução de cerimônias, projetos e eventos institucionais. Todas essas atividades orientam o processo de comunicação interna de forma estratégica para que ele esteja em sintonia com o Regimento Interno da Ala 4, com a Política de Comunicação Social da Aeronáutica, a Estratégia de Comunicação Social da Aeronáutica, o SISCOMSAE e o Plano de Ação de Comunicação Social para situações emergenciais (informação escrita)

Kunsch (2016, p.240) descreve que para um plano estratégico “deve-se considerar o impacto da cultura organizacional”. Com base na resposta obtida a estratégia está em seguir os fluxos comunicacionais da SISCOMSAE, utilizando das ferramentas comunicacionais nas atividades planejadas no PTA, sendo a SCS responsável por todas as atividades que contemplam interação do público interno com a unidade militar. Destaca-se também que as atividades planejadas são subsidiadas por normas e regimentos que regulam suas formas de operar.

Sendo descritos os canais de comunicação utilizados pela FAB no subcapítulo 2.4 os canais utilizados na unidade Ala 4, foram elencados na entrevista na seguinte questão: Quais instrumentos/canais são priorizados na comunicação interna da Ala 4, em quais situações são utilizados e com que finalidade?

O dado obtido pela entrevistada é que “tudo depende da demanda e do direcionamento que deve ser dado a esta demanda. De forma geral, as informações que devem chegar ao efetivo estão disponíveis e atualizadas no Portal Intraer, que funciona

como uma espécie de *intranet* e agrupa todas as informações que são ostensivas ao efetivo como:”

Canal/ Instrumento	Função
<b>Quadro de Trabalho Semanal (QTS):</b>	“funciona como uma espécie de agenda que organiza todas as atividades previstas para a semana na OM”;
<b>Quadro de Trabalho Anual (QTA):</b>	“agenda de atividades, eventos e datas comemorativas a serem seguidos durante o ano na OM”;
<b>Cardápio de Refeições:</b>	“possibilita ao militar saber o que estará sendo servido, diariamente, nos refeitórios”;
<b>Escalas de Serviço:</b>	“sistema de consulta à todas as escalas de serviços que compõe a OM”;
<b>Boletim Interno:</b>	“publicado diariamente, traz todos os avisos e informações importantes referentes à OM. A leitura é obrigatória por todos os militares da OM”;
<b>Avisos:</b>	“disponíveis no Portal Intraer para consulta rápida por todos os militares da OM”;
<b>Notícias:</b>	diariamente a SCS produz e publica notícias voltadas ao público interno da OM no Portal Intraer.
<b>Agendamento de Consultas:</b>	“área do Portal Intraer em que o militar pode agendar consultar para si e seus dependentes junto ao Esquadrão de Saúde”;
<b>Diretriz do Comando:</b>	“estabelece a diretriz do Comandante ao longo de dois anos e orienta as ações da OM no cumprimento da missão atribuída a Guarnição”;

<b>Correspondências de Uniformes:</b>	“quadro de correspondências de uniformes para as três forças”
<b>Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal (SIGPES):</b>	“é um instrumento utilizado pelo COMAER para Gerenciamento de Recursos Humanos, através da integração, em um Banco de Dados único, os antigos Sistemas de Administração de Pessoal (SISAP), de Pagamento de Pessoal (ACANTUS), de Gestão de Fundo de Saúde (FUNSA) e de Emissão de Boletim”;
<b>Sistema Informatizado de Gestão Arquivista de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER):</b>	utilizado para confeccionar e expedir documentos internos e externos dentro dos padrões da FAB.
<b>Consulta de Norma Padrão de Ação (NPA):</b>	documento que estabelece normas para determinada ação dentro da OM.
<b>Consulta a Norma de Serviço (NS):</b>	documento que normatiza os serviços realizados no âmbito da OM. Traz desde informações sobre o uniforme previsto para a atividade, competência de cada seção, composição da tropa (em caso de desfile militar) e todas as providências que devem ser realizadas para o cumprimento da atividade.
<b>Consulta ao Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA)</b>	--
<b>Banco de Legislação da Aeronáutica (BLAER):</b>	disponível para consulta de todas as legislações que envolvem a FAB.
<b>Bolimpe (Boletim Periódico):</b>	divulga, ao público interno da OM, a matéria contida neste Boletim.
<b>Acesso ao JORNAL NOTAER:</b>	uma publicação mensal do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica

	(CECOMSAER), voltado ao público interno.
<b>E-mail corporativo</b>	--
<b>Acesso aos aniversariantes</b>	--
<b>Calendário de Eventos</b>	--

Quadro 3 – Canais/ instrumentos utilizados na Ala 4.

Fonte: Elaborado pela autora, baseados nos dados obtidos na entrevista.

Entre os canais utilizados na FAB o Manual de redação e de Assessoria de imprensa, já estabelece que percebe-se alguns problemas de modo geral. Nos jornais e revistas verificou-se que a linguagem fria, visual inadequado, retrato pouco convincente da instituição, nos boletins/folhetos/memorandos/comunicados, muito normativos, pouco envolventes, pouco explicativos, incompletos. Os quadros de avisos/murais apresentam-se pouco atraentes, acesso precário, sendo as reuniões grupais/encontros eleitas como eventos cansativos e longas, falta de clareza e de objetivos, exposições fracas, pouca motivação, dentre esses e outros canais e seus problemas encontrados, não foram especificadas mudanças na aplicação para melhor recepção dos canais por parte do público interno. O fato de todos os canais serem regulamentados e seguirem padrões e normas, os limitam de diferenciação nas unidades militares (Manual de redação e de Assessoria de imprensa, 2010, p.25).

Observa-se a falta de inserção de imagens quanto aos canais de comunicação interna, tais ausências de material, são consequência da não execução da observação participante. A técnica buscaria compreender no contexto real, como os canais são utilizados na prática e como o efetivo militar entende os canais de comunicação, quanto a integração de diálogos com os públicos.

Ainda sobre os públicos da Ala 4, uma entrevista em profundidade com algum militar que diretamente recebe as informações nos canais de comunicação interno, levaria em profundidade o questionamento, do quanto essa comunicação hierarquizada e normatizada de fato dialoga.

A comunicação integrada auxilia que todas as ferramentas utilizadas sejam executadas, cada qual com suas especificações, porém com o intuito de apenas informar, não pensando na voz dos públicos.

Quando aos espaços virtuais ocupados pela FAB tem segundo o termo de uso de mídias uma participação mais complexa, por não se tratar de uma organização que visa

uma “publicidade gratuita da marca”, assume uma preparação aos questionamentos da sociedade (TERMOS DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS, 2012, p.2).

Ao analisar os documentos disponibilizados pela SCS, da Ala 4, verificou-se que quando o termo estratégico é referenciado as ações da FAB, há um cuidado em relação ao que a comunicação pode auxiliar para manter a imagem da organização como uma organização bem planejada que tem o comando aéreo espacial com soberania, do mesmo modo que a missão da organização estabelece e como o público interno contribui para cumprir a missão e os valores da FAB. Deste modo parto para as considerações finais sobre os dados analisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Força Aérea Brasileira (FAB) é uma organização militar que tem a visão do futuro e de que a comunicação está se moldando conforme a tecnologia e a acessibilidade da informação na qual está sendo reconstruída.

O objetivo de analisar a comunicação interna enquanto elemento estratégico do processo de comunicação organizacional da Ala 4, comprova com os dados que todas as ações são estratégicas, tendo como objetivo seguir os valores organizacionais em prol do cumprimento da missão a fim da FAB.

Os processos de comunicação interna da Ala 4, visam manter o público interno integrado e disciplinado, com canais de comunicação ainda com fluxo descendente respeitando as hierarquias existentes no modelo de organização que a FAB é estabelecida.

Quanto ao entendimento da cultura na Ala 4 ao analisar os rituais descritos como resposta da entrevista em profundidade, todos seguem o padrão de regimento. Os rituais têm como finalidade a de cumprir os valores organizacionais nas ações diárias dos militares, fazendo da FAB e o objeto de estudo, a Ala 4, uma organização regimentar e normativa, características essas de todas as forças armadas.

Considerando os objetivos propostos, o percurso metodológico compreendeu o entendimento dos processos comunicacionais conhecendo a comunicação da FAB, tanto no âmbito nacional como a estruturação e sua finalidade no objeto de estudo. Destacou-se que todas as ações na comunicação são norteadas por regulamentos, manuais ou decretos que regimentam todas as ações. As atividades executadas dentro dos comandos sempre baseiam-se nos elementos organizacionais e reforçam a cultura na organização.

Quanto a comunicação interna na FAB, sabe-se que os canais de comunicação apresentam-se falhas, porém, como tais canais seguem padrões de publicação e são normatizados para exercerem a função de informar e não dialogar com seus públicos, não se diferem para resolver possíveis falhas de comunicação.

Concluindo assim as expectativas da pesquisadora, que ao almejar a carreira militar, por um sentimento de patriotismo, desvenda o cenário da comunicação interna e da cultura organizacional na organização. Para o alcance desta monografia passou-se por um período muito burocrático, mesmo tendo como o objeto uma das unidades de comando da FAB. A hierarquia dentro da organização influenciou em todas as liberações para o estudo, considerando ainda a organização um objeto de análise com potências



exploratórias ainda maiores, tanto na área da comunicação, como em outras pertencentes as ciências sociais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

ALVES, Sérgio, **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural das mudanças nas organizações, na era da globalização** / Sérgio Alves. – São Paulo: Makron books, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: Informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

BARBOSA, Andréia Arruda. **A Memória Institucional como Possibilidade de Comunicação Organizacional: o caso Exército Brasileiro** /Cleusa Maria Andrade Scrofernecker (orientador). In: V Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação

\_\_\_\_\_, Andréia Arruda. **Outras Possibilidades de Comunicação Organizacional Face à Complexidade: A Memória Institucional do Exército Brasileiro**. - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

\_\_\_\_\_, Andréia Arruda. **Outras Possibilidades de Comunicação Organizacional Face à Complexidade: A Memória Institucional do Exército Brasileiro** - V ABRAPCORP: Redes sociais, comunicação, organizações. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

BEYER, J & TRICE, H. **How an organization1s reveal it's culture**. Organizational Dynamics, 1986. In: **Cultura e poder nas organizações** / M. Teresa Leme Fleury... (et al). – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

CÂMARA, Ítalo Pereira. **Arquivo Permanente da Base Aérea de Florianópolis: memória institucional e preservação dos documentos, 1970 a 2012**. / Ítalo Pereira Câmara. - Florianópolis, 2012.

CERANTOLA, Willian Antônio. **Comunicação Interna: Conceitos, liderança e alternativas de gestão**. In: Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados/ organização Margarida Maria Krohling Kunsch. – São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_, William Antônio. **Comunicação da liderança através da abordagem apreciativa em uma cultura participativa: Caso Nutrimental.** Congresso Internacional IBERCOM. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CÉSAR, Ana Mari Roux Valentini Coelho. **Comunicação e cultura organizacional. In: Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** / Margarida Maria Krohling Kunsch, organizadora. –2º. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo, 1962 - **Comunicação interna e cultura organizacional** /João José Azevedo Curvello. - - São Paulo: Scortecci, 2002.

DALCOL, Charlene Coser. Charlene Coser Dalcol: entrevista [nov. 2017]. Entrevistadora: VIEIRA, A. Bruna, Santa Maria: UFSM, 2017. Entrevista concedida monografia: **A COMUNICAÇÃO INTERNA EM INSTITUIÇÕES MILITARES: ESTUDO EM UMA UNIDADE DA FAB EM SANTA MARIA (RS).** Santa Maria – RS.

DUARTE, Jorge - **Métodos e técnicas em pesquisa na comunicação/** Antônio Barros – organizadores. – 2. Ed. – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Francine Meleu. **O Processo de Relacionamento com Mídia e a Projeção de Imagem Favorável – estudo de caso da Base Aérea de Santa Maria/Anais do I Seminário Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas – SEMBRARP,** 2007.

FRANÇA. Fábio. Públicos: **como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Paulo: Yendis, 2004.

FREITAS, Maria Ester de, **Cultura Organizacional: Grandes temas em debate.** Revista de Administração de empresas. São Paulo, 1991.

\_\_\_\_\_, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREITAS, Sidnéia Gomes. **Comunicação interna e o diálogo nas organizações.** In: Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas. / Margarida

Maria Krohling Kunsch, organizadora. –2º. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

FLEURY, M.T.L. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica.** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (orgs.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.1989.

\_\_\_\_\_, M. Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações** / M. Teresa Leme Fleury... (et al). – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

Grupo de Trabalho de Comunicação Interna. **Comunicação Interna em tempos de colaboração, transparência e velocidade da informação** /ABRACOM - Associação Brasileira das Agências de Comunicação Rua Pedroso Alvarenga, 584 — São Paulo, 2015.

HASWANI, Mariangela Furlan. **Comunicação Pública: bases e abrangências/** Mariangela Furlan Haswani. – [1.ed.]. – São Paulo: Saraiva, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações Públicas na comunicação integrada/**Margarida Maria Krohling Kunsch. -4.ed.rev.atual. e ampl. - São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69).

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados/** organização Margarida Maria Krohling Kunsch. – São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** / Margarida Maria Krohling Kunsch, organizadora. –2º. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Krohling. **Planejamento estratégico da comunicação. In: Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** / Margarida Maria Krohling Kunsch, organizadora. –2º. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

LUIZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional/** Ricardo Luiz. - Rio de Janeiro; Qualitymark, 2003.

MARTINS, Raul François R. C. **A CERCA DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA.** - Coronel de Artilharia Pára-quedista. IDN, 29 de Novembro de 1983.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública/** Rildeni Medeiros. – Natal, RN, 2006.

MONTANHERI, Matheus Reis. **GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: A comunicação pública no processo democrático.** – BAURU, SP, 2010.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Identidade organizacional e comunicação Interna: Explorando um pouco os temas.** In: Mediação/ Universidade Fumec, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. – vol.10, no.9 (JUL./DEZ.2009) -. –Belo horizonte: Universidade Fumec, Faculdade de Ciências Humanas, 2001.

NASSAR, Paulo, **Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.** / Margarida Maria Krohling Kunsch, organizadora. –2º. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2009, v.2

THÉVENET, M. **La culture d’ entreprise.** France: Press Universitaires de France, 1994. In. CURVELLO, João José Azevedo, 1962- . Comunicação interna e cultura organizacional/ João José Azevedo Curvello. – São Paulo: Scortecci, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação organizacional e política/** Gaudêncio Torquato. – 2. Ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

\_\_\_\_\_, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público** / Gaudêncio Torquato. – São Paulo: Summus, 2015.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Proativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais.** Tese de Doutorado não publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2010. In **A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA**

**PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS - V**  
encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho/ANPAD. Salvador, 2015.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos/** Robert k. YIN; TRADUÇÃO:  
Christian Matheus Herrera. – 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ANEXO

### Anexo 1 - Quadro 1: Divisão da comunicação na FAB

Divisão	Atribuição
Órgão Central: Centro de Comunicação Social do Comando da Aeronáutica (CECOMSAER)	a) Integrar-se ao sistema de Comunicação social do Poder executivo; b) Assessorar o Comandante da Aeronáutica nos assuntos concernentes à Comunicação social do Comando; c) Propor a Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica; d) Formalizar a Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica, através do respectivo Plano de Comunicação social e dos Programas nele contidos; e) Emitir os Projetos de cada Programa, bem como coordenar a execução das atividades globais do sistema; f) Coordenar e realizar a divulgação externa de atividades e assuntos de interesse do Comando da Aeronáutica, assim como estimular, orientar e padronizar ações desse tipo por parte dos elos do sistema; g) Coordenar, estimular e orientar a divulgação interna de assuntos de interesse do Comando da Aeronáutica, por meio de ferramentas técnicas apropriadas, a fim de informar seu público interno e de assegurar o seu funcionamento harmônico, assim como estimular essa prática por parte dos elos do sistema; h) Elaborar o Programa Anual de Comunicação social para o Comando da Aeronáutica; i) Elaborar seu Programa de trabalho Anual; j) Elaborar o Plano Anual de Comunicação (PAC), encaminhando-o à secretaria de estado de Comunicação de Governo da Presidência da república; l) Monitorar o noticiário por meio da confecção de um clipping diário, a fim de avaliar resultados das atividades de comunicação social do Comando da Aeronáutica, propor correções de possíveis desvios de informações e diagnosticar vulnerabilidades;) Planejar e gerenciar crises de imagem, em parceria com os elos do sistema; n) Normatizar a programação

	<p>visual das publicações, o relacionamento com a imprensa, inclusive o acesso a informações públicas e reservadas, e os textos produzidos pelo SISCOMSAE, por meio da publicação de manuais específicos; o) Promover o treinamento e a reciclagem periódica dos integrantes do SISCOMSAE. (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.18).</p>
<p>Assessorias de Comunicação social dos Grandes Comandos</p>	<p>a) Assessorar o comandante do COMAR nos assuntos pertinentes, no sentido de alcançar os objetivos da Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica; b) Executar diretamente ou assegurar a execução das atividades de Comunicação social do Comando da Aeronáutica na área correspondente ao seu Comando Aéreo regional, segundo o Plano de Comunicação social, o Programa de trabalho Anual de Comunicação social do respectivo COMAR e as instruções emanadas pelo CECOMSAER; c) Orientar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas seções de Comunicação social das organizações da Aeronáutica localizadas na área de sua responsabilidade; d) Dar ao órgão central conhecimento permanente dos acontecimentos de sua área de jurisdição; e) Realizar as atividades solicitadas pelo CECOMSAER, conforme orientação recebida; f) Elaborar seu Programa de trabalho Anual de Comunicação social e o relatório Anual de Atividades; g) Coordenar, estimular e orientar a divulgação interna de assuntos de interesse do Comando da Aeronáutica, por meio de ferramentas técnicas apropriadas, a fim de informar seu público interno e de assegurar o seu funcionamento harmônico; h) Coordenar e realizar a divulgação externa de atividades e assuntos de interesse do Comando da Aeronáutica, conforme orientações do CECOMSAER; i) Monitorar o noticiário regional por meio da confecção de um clipping diário (resumo de notícias), a fim de avaliar resultados das atividades de comunicação social do</p>



	<p>Comando da Aeronáutica, propor correções de possíveis desvios de informações e diagnosticar vulnerabilidades para o assessoramento do respectivo comandante e do SISCOMSAE. (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.19).</p>
<p>Seções de Comunicação social (SCS) das demais unidades</p>	<p>a) Assessorar o comandante, chefe ou diretor nos assuntos pertinentes, no sentido de alcançar os objetivos da Política de Comunicação social do Comando da Aeronáutica;</p> <p>b) Planejar e executar suas atividades de conformidade com o Plano de Comunicação social, o Programa de trabalho Anual de Comunicação social de sua organização e as instruções emanadas do CECOMSAER;</p> <p>c) ligar-se diretamente a ACS do respectivo COMAR; e</p> <p>d) elaborar o Programa de trabalho Anual de Comunicação social e o relatório Anual de Atividades, enviando-os para a ACS de seu COMAR, a tempo de permitir o cumprimento do prazo de encaminhamento ao CECOMSAER (Manual de Redação e de Assessoria de Imprensa da Força Aérea Brasileira, 2010, p.20).</p>

Quadro 01 - Divisão da comunicação social na FAB

Fonte: Elaborado pela autora

## **Anexo x: Entrevista em profundidade**

### **1. Fale sobre a estrutura organizacional da SCS da Ala 4, quanto a posição hierárquica e suas atribuições.**

A Seção de Comunicação Social da Ala 4 está subordinada diretamente ao Comandante da Ala 4, conforme organograma. Atualmente, é constituída por um CHEFE (1º Tenente Aviadora); um ADJUNTO-CHEFE (2º Tenente QOCON Relações Públicas); um ADJUNTO (Sub-Oficial) e 4 AUXILIARES (01Cabo, 01Soldado de 1ª Classe e 02 Soldados de 2ª classe).

Quanto as atribuições, a SCS coordena, executa e controla as atividades de Comunicação Social da Guarnição de Santa Maria, de acordo com as normas, instruções e diretrizes emanadas pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica, além de promover, internamente, atividades que visem o desenvolvimento do espírito de corpo. Além disso, a SCS executa serviços fotográficos relacionados às atividades de Comunicação Social, mantendo atualizados os livros históricos anuais da Ala 4 e executando a manutenção e conservação do acervo histórico. Também, é responsável por divulgar as atividades da Guarnição através dos canais estabelecidos, por meio de reportagens, entrevistas, visitas e atividades afins mantendo a ligação com os órgãos correspondentes do Sistema de Comunicação Social.

### **2. Na sua percepção, a comunicação interna na Ala 4 é estratégica? Justifique sua resposta.**

Sim, uma vez que em conjunto com a Seção de Comando, assessora o Comandante nas ações e atividades correlatas à Comunicação Social, para atingir o que está estabelecido no Plano de Comunicação do Comando da Aeronáutica. A SCS planeja e supervisiona todas as atividades que estimulem a interação social no âmbito da OM tais como: competições esportivas, reuniões de confraternização, reuniões de apresentação e/ou despedida de militares. Além disso, a SCS participa ativamente da confecção do Calendário Anual de Eventos da OM, do Programa de Trabalho Anual de Comunicação Social (PTA) e do Relatório Anual de Atividades (RAA). No que tange à área de eventos, a SCS participa de todas as fases de planejamento e execução de cerimônias, projetos e eventos institucionais. Todas essas atividades orientam o processo de comunicação interna de forma estratégica para que ele esteja em sintonia com o Regimento Interno da Ala 4, com a Política de Comunicação Social da Aeronáutica, a Estratégia de

Comunicação Social da Aeronáutica, o SISCOMSAE e o Plano de Ação de Comunicação Social para situações emergenciais.

Vale destacar que o público interno é composto de: militares da ativa; militares da reserva; alunos civis de escolas da FAB; inativos; pensionistas; servidores civis; prestadores de serviços; empresas com atuação interna e dependentes de militares e servidores civis da FAB.

### **3. Como os rituais: por exemplo a chegada da de uma aeronave, reafirmam os valores institucionais da FAB? Quais outros rituais cumprem com essa função?**

Todo processo de Comunicação Social desenvolvido pela SCS na Ala 4 é realizado em conformidade com o disposto no Plano de Comunicação Social, ou seja, estimula e orienta ações que favoreçam a projeção e preservação da imagem da FAB. Considerado como um instrumento de gestão, a Comunicação Social na FAB busca alinhar os objetivos e comportamentos da instituição com as expectativas e necessidades de seus públicos estratégicos, solidificando uma base favorável para os relacionamentos. Alguns rituais que auxiliam a cumprir esta função:

- **Entrada em forma para o início e término do expediente:** todo início e término de expediente o efetivo entra em forma. O graduado mais antigo de cada grupamento apresenta-se para dar início/término ao expediente ao oficial mais moderno. Após a apresentação dos grupamentos, o oficial mais moderno coloca o efetivo em sentido e solicita, ao oficial mais antigo presente, autorização para dar início/término do expediente e, comandar o “fora de forma”.

- **Formatura Semanal:** uma vez por semana, geralmente as sextas-feiras, ocorre a formatura semanal em que o efetivo presente entra em forma e desfila em continência ao Comandante ou ao Oficial Superior mais antigo presente.

- **Leitura da Ordem do Dia:** em comemoração às datas especiais como Dia do Aviador, Dia da Infantaria, Dia da Bandeira, etc. o Comandante da Aeronáutica divulga a Ordem do Dia que deve ser lida durante cerimônia militar alusiva à data. A disponibilização da Ordem do Dia é realizada pelo CECOMSAER e, no âmbito da Ala 4, é disponibilizada pela SCS a Seção de Cerimonial.

- **Prática de Educação Física:** anualmente os militares do efetivo devem passar pelo Teste de Avaliação de Condicionamento Físico (TACF), cujo objetivo é medir e avaliar os padrões individuais de resistência e de vigor físico, devendo alcançar os índices previstos, para serem considerados “aptos”. Assim, duas vezes por semana, 2h são

destinadas para a prática de educação física na Ala 4. Todos os militares são estimulados a participar, porém, a participação não é obrigatória.

**- Recepção de autoridades:** a Ala 4, conta com uma sala *vip*, localizada no aeródromo e destinada a recepcionar autoridades civis e militares que estejam em deslocamento para Santa Maria através de aeronaves militares. A organização desta sala e sua manutenção é de responsabilidade da SCS que realiza, também, o acompanhamento do processo de recepção de autoridades e, por vezes, a cobertura fotográfica quando assim for solicitado pelo Comandante.

#### **4. Qual a importância dos rituais para a comunicação interna?**

Os rituais fazem parte da rotina militar, servindo de subsídio para que a disciplina e a hierarquia sejam mantidas no ambiente interno. Disciplina e hierarquia nas organizações militares está previsto na Constituição Federal de 88:

"Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem."

O Plano de Comunicação da Aeronáutica aponta que "a cultura é um instrumento da identidade de um povo como sociedade e como nação", sendo, portanto, sua gestão considerada estratégica para o desenvolvimento do País. Logo, a observância rigorosa por parte da SCS, das normas e legislações vigentes é uma de suas competências.

#### **5. Quanto ao grau de importância, quais elementos organizacionais (normas, valores, cerimônias, símbolos, etc.) influenciam diretamente na comunicação interna? Como e quando isso acontece?**

Todos os rituais militares têm influência direta no fazer comunicacional da Guarnição de Santa Maria. O cumprimento das normas estabelecidas em documentos como no Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (Rcont); Regulamento de Serviços Internos da Aeronáutica (RISAER); Regulamento de Uniformes para Militares da Aeronáutica (RUMAER) e o Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER) faz com que se mantenha uma unidade nas ações de comunicação no ambiente interno da OM e os valores intrínsecos à vida militar (disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo) sejam mantidos.

**6. Quais instrumentos/canais são priorizados na comunicação interna da Ala 4, em quais situações são utilizados e com que finalidade?**

Tudo depende da demanda e do direcionamento que deve ser dado a esta demanda. De forma geral, as informações que devem chegar ao efetivo estão disponíveis e atualizadas no Portal Intraer, que funciona como uma espécie de *intranet* e agrupa todas as informações que são ostensivas ao efetivo como:

- **Quadro de Trabalho Semanal (QTS):** funciona como uma espécie de agenda que organiza todas as atividades previstas para a semana na OM.
- **Quadro de Trabalho Anual (QTA):** agenda de atividades, eventos e datas comemorativas a serem seguidos durante o ano na OM.
- **Cardápio de Refeições:** possibilita ao militar saber o que estará sendo servido, diariamente, nos refeitórios.
- **Escalas de Serviço:** sistema de consulta à todas as escalas de serviços que compõe a OM.
- **Boletim Interno:** publicado diariamente, traz todos os avisos e informações importantes referentes à OM. A leitura é obrigatória por todos os militares da OM.
- **Avisos:** disponíveis no Portal Intraer para consulta rápida por todos os militares da OM.
- **Notícias:** diariamente a SCS produz e publica notícias voltadas ao público interno da OM no Portal Intraer.
- **Agendamento de Consultas:** área do Portal Intraer em que o militar pode agendar consultar para si e seus dependentes junto ao Esquadrão de Saúde.
- **Diretriz do Comando:** estabelece a diretriz do Comandante ao longo de dois anos e orienta as ações da OM no cumprimento da missão atribuída a Guarnição.
- **Correspondências de Uniformes:** quadro de correspondências de uniformes para as três forças.
- **Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal (SIGPES):** é um instrumento utilizado pelo COMAER para Gerenciamento de Recursos Humanos, através da integração, em um Banco de Dados único, os antigos Sistemas de Administração de Pessoal (SISAP), de Pagamento de Pessoal (ACANTUS), de Gestão de Fundo de Saúde (FUNSA) e de Emissão de Boletim.
- **Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER):** utilizado para confeccionar e expedir documentos internos e externos dentro dos padrões da FAB.

- **Consulta de Norma Padrão de Ação (NPA):** documento que estabelece normas para determinada ação dentro da OM.
- **Consulta a Norma de Serviço (NS):** documento que normatiza os serviços realizados no âmbito da OM. Traz desde informações sobre o uniforme previsto para a atividade, competência de cada seção, composição da tropa (em caso de desfile militar) e todas as providências que devem ser realizadas para o cumprimento da atividade.
- **Consulta ao Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA)**
- **Banco de Legislação da Aeronáutica (BLAER):** disponível para consulta de todas as legislações que envolvem a FAB.
- **Bolimpe (Boletim Periódico):** divulga, ao público interno da OM, a matéria contida neste Boletim.
- **Acesso ao JORNAL NOTAER:** uma publicação mensal do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER), voltado ao público interno.
- **Email corporativo**
- **Acesso aos aniversariantes**
- **Calendário de Eventos**