



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

SABRINA BIZARRIAS PEREIRA DA SILVA, Ten Cel Int

A Gestão da Comunicação no processo de planejamento orçamentário do DECEA

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

SABRINA BIZARRIAS PEREIRA DA SILVA, Ten Cel Int

Gestão da Comunicação no processo de planejamento orçamentário do DECEA

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.
Orientador: Paulo Cesar de Almeida Ferreira.

Rio de Janeiro

2022

Deus, ao me proporcionar o privilégio de ter pessoas importantes como meus pais Sady e Leide, meu filho Thierry, meu esposo Fabiano, minha enteada Luna e meus amigos para a conclusão deste trabalho e com isso fazer-me ter certeza de que não conseguimos alcançar objetivos sozinhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que me concedeu a oportunidade de concluir este trabalho na ECEMAR, ao meu orientador Ferreira pela atenção sempre cordial e dedicada a esta pesquisa, ao meu professor e outrora orientador do CAP 1.2014, André Gonçalves que me iluminou com ideias da Língua Portuguesa, ao meu amigo de Curso de Comando e Estado-Maior 2022 Iran que em muitas vezes me animou e incentivou com ideias, e aos meus familiares que tiveram paciência em meus momentos ausentes.

Um problema muito comum em todas as empresas certamente é a comunicação, ou melhor, a falta de comunicação. (MACÊDO, 2007).

RESUMO

Objetivo da presente pesquisa científica é analisar a influência da gestão da comunicação na qualidade do documento elaborado no processo de planejamento orçamentário do DECEA por meio de emprego de planejamento da comunicação, uso adequado de ferramenta disponível e a aplicação de conceitos de comunicação em estrutura organizacional. A metodologia utilizada constitui-se de levantamento documental e bibliográfico. O fundamento do presente artigo foi realizado com base na teoria de comunicação organizacional. Inicialmente foi apresentada a importância da comunicação em processos organizacionais, da teoria de que uma organização não pode existir sem a comunicação e de que a mesma só ocorre por intervenção humana. Na sequência foram obtidos os dados do texto extraídos do PLANSET do DECEA do ano 2020, os quais foram analisados quanto à influência da comunicação na fase de elaboração do processo de planejamento e o fato de a demanda não ter sido priorizada por falha de comunicação. Foi identificado de que embora o setor responsável não oriente os elaboradores de forma escrita quanto ao planejamento da comunicação para preenchimento dos campos ‘descrição da iniciativa’ e ‘justificativa’, o trabalho teve como resultado positivo de que a demanda da amostra ora analisada foi priorizada e que a ferramenta utilizada é facilitadora do processo. Neste sentido, o presente tema mostrou-se relevante pelo caráter estratégico que os conceitos de comunicação aplicados na esfera de planejamento orçamentário possuem ao permitir que os documentos de planejamento sejam mais efetivos resultando em produtos para a Força Aérea Brasileira esperados pela sociedade do país.

Palavras-chave: comunicação; planejamento orçamentário; estrutura organizacional; processos.

ABSTRACT

This scientific research is intended to analyze the influence of the management of communication on the quality of the document elaborated in the DECEA budget planning process through the employment of communication planning, the proper use of available tools and the application of communication concepts within organizational structures. The methodology used is made up of a documentary and bibliographic survey. The foundation of this article was built upon the theory of organizational communication. Initially, the importance of communication in organizational processes was presented, based on the theory that an organization cannot exist without communication and that it only takes place by means of human intervention. Subsequently, data from the text extracted from the PLANSET of the DECEA of the year 2020 were obtained, which were analyzed regarding the influence of the communication in the elaboration phase of the planning process and the fact that the demand had not been prioritized due to a communication failure. It was verified that, in spite of the fact that the sector in charge does not provide the developers with written guidance on the communication planning for filling in the fields "initiative description" and "justification", the research work had as a positive result the fact that the sample here analyzed was prioritized and that the tool used is a facilitator of the process. In this sense, the present theme proved to be relevant due to the strategic standing that the communication concepts applied in the sphere of budget planning hold, allowing planning documents to be more effective, resulting in products for the Brazilian Air Force expected by the society of the country.

Keywords: *communication; budget planning; organizational structure; processes.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Ficha de Informação de Necessidades (FIN).....	23
Figura 2 – Exemplo de FIN preenchida.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASGOV	Assessoria de Governança do DECEA
CISCEA	Comissão de Implantação de Sistemas de Controle do Espaço Aéreo
COMAER	Comando da Aeronáutica
END	Estratégia Nacional de Defesa
EMAER	Estado-Maior da Aeronáutica
DECEA	Estado-Maior da Aeronáutica
FAB	Força Aérea Brasileira
FIN	Ficha de Informação de Necessidades
LOA	Lei de Orçamento Anual
ME	Ministério da Economia
ODS	Órgão de Direção Setorial
OE	Objetivo Específico
OM	Organização Militar
PEMAER	Planejamento Estratégico da Aeronáutica
PLANSET	Plano Setorial
PLOA	Projeto de Lei do Orçamento Anual
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Administrativa
SISCEAB	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
SPGIA	Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Hipótese.....	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	12
2	METODOLOGIA.....	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO	166
3.1	Conceitos Fundamentais de Comunicação e Organização	17
3.2	Importância do Planejamento da Comunicação.....	18
3.3	Utilização Adequada de Ferramenta de Comunicação.....	20
3.4	Aplicação dos Conceitos de Comunicação.....	21
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	22
4.1	Existência de planejamento da comunicação no processo de planejamento orçamentário do DECEA	22
4.2	Utilização adequada da ferramenta de planejamento orçamentário do DECEA.	23
4.3	Aplicação dos conceitos de comunicação pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do DECEA	24
5	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A relação entre os indivíduos e os processos é alicerçada pelos conceitos de comunicação, tendo como resultado a modificação e a transformação do pensar e do agir das pessoas e dos processos, que também resultam em melhorias ou dificuldades de se atingir um objetivo final. O maior óbice de segmentos na área administrativa, nos dias de hoje, tem sido a falha de comunicação entre as pessoas envolvidas nos processos. A agilidade, em muitos casos não implica em assertividade e, principalmente, quando não é dada muita atenção aos efeitos da comunicação.

Tais conceitos promovem progressos eficazes quando aplicados em qualquer área de conhecimento, além de promover um bom relacionamento, seja pessoal ou profissional entre os indivíduos. A gestão da comunicação e seus conceitos têm dado resultados positivos nos processos burocráticos da área administrativa.

O planejamento orçamentário de qualquer ação do Governo Federal requer conformidade e atenção, pois trata-se de valores originados de cidadãos e, ao mesmo tempo, para usufruto deles. No caso do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), as tarifas arrecadadas dos aeroportos suportam os valores planejados para manutenção e evolução dos serviços do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB).

O processo de planejamento orçamentário do DECEA possui várias fases antes de sua aprovação final, cujo produto é o documento denominado Plano Setorial (PLANSET). Na maioria delas, é necessária a validação técnica de gestores de forma escrita, com *expertise* na área de monitoramento e vigilância do espaço aéreo brasileiro no ato do planejamento orçamentário.

A fase de inserção de dados na ferramenta de planejamento orçamentário do DECEA é considerada o momento mais importante do processo, pois é nela que a comunicação se inicia e se formaliza ao emitir o produto para o fim que se destina. Neste fato é importante que seja dada atenção à especificação das demandas dos projetos e atividades, que dão suporte ao DECEA de acordo com os objetivos estratégicos deste Departamento e do Comando da Aeronáutica (COMAER) para manutenção da soberania do espaço aéreo e integração do território nacional, no tocante ao controle do espaço aéreo brasileiro em área de 22.000 km² (vinte e dois mil quilômetros quadrados).

Diante do exposto, este trabalho destinou-se a responder o seguinte problema:

Em que medida a gestão da comunicação influencia na fase de elaboração de demandas no processo de planejamento orçamentário do DECEA por meio do canal de comunicação disponível e dos gestores envolvidos?

1.1 Hipótese

Após contextualização do problema sugerido, a seguinte hipótese foi estabelecida:

A aplicação dos conceitos da comunicação influencia na fase de inserção de dados de demandas no processo de planejamento orçamentário do DECEA ao formalizar os objetivos técnicos a serem atingidos nos anos subsequentes e proporcionar a concretização dos efeitos estratégicos e operacionais ora aprovados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Para isso, espera-se mensurar a assertividade da aplicação dos conceitos de comunicação e do adequado uso da ferramenta disponível pelos envolvidos no processo de planejamento orçamentário do DECEA. E a partir disso, sugerir a adoção de aplicações de melhorias de comunicação no processo de planejamento orçamentário do DECEA, no caso de identificação de algum ponto a ser aperfeiçoado.

Diante dos pontos acima apresentados, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar fatores facilitadores ou dificultadores ao verificar a utilização dos conceitos de comunicação e o uso adequado da ferramenta disponível como influência na fase de inserção de dados de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA.

1.2.2 Objetivos Específicos

Assim, este estudo se baseou nos seguintes objetivos específicos (OE) que, atingidos, coadunam em atender o objetivo geral e, conseqüentemente, responder o problema de pesquisa com a realização deste estudo:

OE1 - Identificar se há no DECEA a prática de orientação de planejamento da comunicação no processo de planejamento orçamentário;

OE2 - Identificar se os gestores utilizam adequadamente a ferramenta de processo de planejamento orçamentário do DECEA na fase de inserção de dados de demanda de modo que a comunicação seja efetiva; e

OE3 - Identificar se os conceitos de comunicação são aplicados pelos gestores envolvidos na fase de inserção de dados de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA e se estão coadunados com os objetivos estratégicos do COMAER.

1.3 Justificativa

Os produtos que suportam os sistemas do SISCEAB são utilizados todos os dias ininterruptamente por todos os usuários nacionais e estrangeiros de aeroportos, desde o piloto de aeronaves, passando pelos controladores e mantenedores, chegando até aos passageiros, todos com a necessidade de que os serviços de navegação aérea estejam em pleno funcionamento.

Planejar tem sido o maior desafio para administração pública onde os recursos orçamentários têm sido cada vez menores. Entretanto, a necessidade de planejar é também cada vez mais latente tendo em vista a cobrança dos produtos inovadores e de qualidade pela sociedade. Nesse sentido Pires (2015, p.6) afirma que “a necessidade de planejamento nas organizações tornou-se essencial e de suma importância para o desenvolvimento da organização.”

O planejamento do orçamento público requer assertividade nas informações haja vista a necessidade de a sociedade cada vez mais esperar os seus produtos. A utilização dos princípios da comunicação é fundamental para a viabilização deste documento balizador de aplicação de recursos orçamentários do Governo Federal.

Sobre a comunicação nas organizações, diversos profissionais que atuam na área de planejamento orçamentário concordam que uma estrutura organizacional não existe a não ser a partir de uma estrutura processual de informações. Para reforçar esta afirmação, Ruão (1999, p.181), diz que “a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deve acompanhar toda a sua vida, pois esta necessita permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos.”

Desta forma, faz-se necessário que sejam analisados os elementos da comunicação refletidos no documento do PLANSET do DECEA e seus efeitos na fase de inserção de dados de demanda do processo de planejamento orçamentário.

A pesquisa se enquadra no núcleo de Estruturas Organizacionais, na linha de pesquisa do Poder Aeroespacial, ao trazer a luz do conhecimento a análise de uma das fases do processo de planejamento orçamentário do DECEA, com foco na comunicação dos gestores elaboradores das fichas de necessidades do PLANSET e os possíveis impactos dessas ações.

Por se tratar de pesquisa aplicada, os conhecimentos de comunicação depreendidos deste estudo podem ser colocados em prática em demais processos da FAB em que a comunicação se faz necessária.

Foi coletada a amostra de 01 (uma) Ficha de Informação de Necessidade (FIN), referente ao processo de planejamento orçamentário do DECEA para o ano de 2020 com intuito de analisar as informações dos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ que são utilizadas não só para a fase de aprovação do planejamento, mas também para a fase de processo licitatório.

Isso posto, o resultado deste trabalho se mostra relevante pois considera a melhoria da comunicação entre os gestores quanto ao planejamento e à aplicação de conceitos, a fim de promover maior agilidade dos processos organizacionais do DECEA, direcionando estes esforços na garantia de eficácia da instituição, quanto à aplicação correta dos recursos orçamentários, evitando-se que os serviços do SISCEAB falhem por deficiências na fase de planejamento orçamentário.

2 METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, com base nos objetivos específicos por permitir que os conhecimentos sejam postos em situações práticas. Quanto ao objetivo geral, segue a linha de pesquisa descritiva, compondo-se de dados existentes, descrevendo a apresentação de demanda no processo de elaboração do PLANSET orçamentário do DECEA e o efeito da não observância da utilização dos conceitos de comunicação na fase de elaboração da FIN do processo de planejamento orçamentário.

Quanto ao delineamento, a pesquisa também foi classificada como bibliográfica e documental, pois utiliza-se de fontes primárias e secundárias de informações a saber: o documento PLANSET de 2020 do DECEA, onde constam as informações contidas nas FIN, livros e artigos de teorias da comunicação de maneira geral e aplicadas em organizações, artigos relacionados à comunicação nas estruturas organizacionais e legislações do COMAER referentes ao planejamento orçamentário.

Vale destacar ainda a estruturação da abordagem metodológica desta pesquisa que possui caráter dedutivo, tendo em vista coleta e análise de dados por meio de registros documentais do DECEA e bibliográficos.

O tratamento dos dados permite reflexões mais profundas acerca da aplicação dos conceitos de comunicação em estruturas organizacionais, baseadas no tema central do problema da influência da comunicação em fases do processo de planejamento organizacionais e reflexão da pesquisadora quanto aos efeitos da não observância de certos conceitos.

Esta pesquisa utilizou o documento de planejamento do PLANSET do DECEA do ano de 2020 afim de identificar a influência da comunicação na fase de inserção de dados de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA ao formalizar os objetivos técnicos a serem atingidos nos anos subsequentes.

Objetivos estes que proporcionam a concretização dos efeitos estratégicos e operacionais ora aprovados e mitigando o impacto no funcionamento do SISCEAB por conta de alguma demanda não ter sido priorizada por não ter sido eficaz na comunicação da demanda.

Com a finalidade de elevar a compreensão do objeto da presente pesquisa, buscou-se destacar embasamento teórico da utilização de conceitos de comunicação aplicáveis em estruturas organizacionais em consonância com os objetivos estratégicos do COMAER a serem atingidos, tendo em vista estes conceitos da comunicação serem entendidos como a essência da organização e serem capazes de transformar objetivos em produtos tangíveis e intangíveis.

Preliminarmente com relação ao objetivo específico (OE1), buscou-se verificar se na organização, mais precisamente no setor de planejamento orçamentário do DECEA, há prática de orientação de planejamento de comunicação para o elaborador da demanda no momento do preenchimento da FIN, como ela é feita e se é possível observar na ficha o cumprimento de tais orientações. Foi realizado contato com o Chefe atual do setor para indagação sobre a existência de prática de orientação aos gestores a respeito de planejamento de comunicação no momento de elaboração da FIN.

Na sequência, para o segundo objetivo (OE2), foi sorteada e analisada uma ficha como amostra de fichas de necessidades do ano de 2020 extraída do Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA), tomando-se como parâmetro a Amostragem Aleatória Simples que, conforme Bolfarine (2004, p.61) “de uma lista com N unidades elementares, sorteiam-se com igual probabilidades N unidades”. Para este estudo N é igual ao total de fichas de necessidades, todas com os campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ que significam as unidades elementares encontradas em todas as fichas, sorteada de modo aleatório simples. O número estipulado para análise baseia-se no fato de que em todas as FIN os campos

analisados possuem conteúdos semelhantes sendo analisada de forma amostral aleatória simples o conteúdo específico de apenas uma delas.

Nesta ferramenta de elaboração do planejamento orçamentário do DECEA, mais precisamente nos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ foi verificado se os campos permitem o preenchimento de textos livres pelo usuário direcionado aos agentes envolvidos no processo de análise para posterior aprovação. Foi analisado, ainda, se a ferramenta do SIGA permite a aplicação da comunicação escrita dos agentes envolvidos no processo de elaboração do planejamento orçamentário e utilizando-se de conceitos básicos de comunicação fazendo a ligação com os objetivos setoriais, estratégicos e visão do COMAER. Por fim, foi analisado de uma maneira geral se a ferramenta de inserção de dados de demanda disponibilizada chamada SIGA atende ao processo de planejamento orçamentário do DECEA.

Para o terceiro e último objetivo (OE3), foi verificada se ocorre a aplicação dos conceitos de comunicação nos textos dos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’, utilizando-se a identificação do emissor, receptor e propósito da demanda, além da identificação de informações técnicas operacionais em conformidade com os objetivos estratégicos e visão do COMAER.

Nesta fase, ocorrem as análises dos elementos de comunicação quanto a identificação dos elementos básicos a saber: emissor, receptor, mensagem, canal e propósito no preenchimento de dados escritos e de priorizações de fichas de necessidades onde são verificados se os gestores demandantes fundamentam de forma simples, concisa e assertiva a real demanda daquela meta. Foi verificado também, se aquela ficha não foi priorizada e se o valor para aquela meta não foi aprovado. Ainda neste momento, foi verificado como é feita a intervenção da ASGOV para dirimir as dúvidas e intermediar as informações que são repassadas para a autoridade competente de aprovação, como é realizada a comunicação dos elaboradores com a ASGOV e como estas relações informacionais interferem na conclusão do processo de planejamento orçamentário do DECEA.

Mediante as linhas de ação apresentadas nesta metodologia buscou-se ao final da obtenção de dados identificar a influência da comunicação na fase de elaboração de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA ao verificar o nível de qualidade do documento PLANSET atrelada aos conceitos de comunicação aplicados pelos elaboradores participantes do processo e a ocorrência de impacto no SISCEAB da não observância de tais conceitos na execução das demandas na fase licitatória.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Planejar, significa registrar aquilo que se pretende que aconteça no futuro. No processo orçamentário é importante que a organização tenha um planejamento de como ocorrerá a comunicação entre os envolvidos a fim de se entender e de se certificar as demandas a serem incluídas para o ano vindouro.

Conforme Kunsch apud Tavares (2003, p. 5) “é necessário um planejamento estratégico e outros tipos de planejamento que envolvam todas as áreas da organização, inclusive a da comunicação.” A partir deste referencial torna-se possível afirmar que é imprescindível que uma organização possua um planejamento de comunicação de demandas orçamentárias.

Mediante um documento de tal importância é primordial que não haja interferências que dificulte o entendimento dos agentes receptores das mensagens. A esse respeito Sobral (2020, p.7) diz ainda que “um dos principais obstáculos para uma comunicação de sucesso é a incapacidade de ouvir e escutar.” Em seguida, ele (2020) cita, que a forma como interlocutor absorve o que foi transmitido também pode se apresentar como tipo de barreira. Essa absorção depende em sua essência do emissor que ao transmitir uma mensagem deve se preocupar no real efeito que deve obter.

Na sequência de referenciais, com relação à comunicação em si, esta pesquisa está pautada no conceito de que para que ela se estabeleça, conforme Ruão apud Thayer (1999, p.180), “exige a presença de um conjunto de elementos: um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade.” Com base nessa assertiva foram considerados neste trabalho os seguintes elementos: emissor, os elaboradores da FIN do DECEA; receptor, os analistas das FIN e todos os agentes que utilizarão as informações da demanda para licitar ou comprovar as informações da demanda perante questionamentos diversos; mensagem, os conteúdos redigidos nos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ da FIN; canal, os campos da FIN do sistema SIGA; situação, elaboração do PLANSET do DECEA; e propósito, registrar as necessidades do DECEA para o ano de 2020 de acordo com os objetivos estratégicos do COMAER e a visão da FAB.

O planejamento orçamentário do DECEA requer informações técnicas e operacionais coadunadas com objetivos estratégicos e visão da FAB, prevista na DCA 11-45, Concepção Estratégica Força Aérea 100, a saber: Uma força aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais. (BRASIL, 2018, p. 20)

Dessa forma, é importante que haja um planejamento da comunicação por parte do elaborador da demanda, preconizada pelo setor de planejamento orçamentário da organização para que as informações importantes sejam passadas aos receptores de forma eficaz e estes não tenham dificuldades de interpretação.

Além disso, percebe-se a importância do uso adequado da ferramenta de planejamento no processo. Sobre tal uso Sobral (2020, p. 27) diz que “quanto mais o profissional souber o que a empresa faz, como e aonde ela quer chegar, mais as chances dele se sentir engajado.” O profissional, neste trabalho o elaborador da FIN, precisa entender a importância do uso da ferramenta FIN do SIGA inserida no processo de planejamento orçamentário do DECEA, além dos objetivos a serem atingidos pela instituição.

Com o entendimento do planejamento de comunicação e o uso adequado do instrumento de informação de demanda orçamentária, o movimento de elaboração de demanda no processo de planejamento orçamentário finaliza com a aplicação das teorias de comunicação.

Sobre o uso de conceitos da comunicação tem-se a compreensão de que a sua aplicação é considerada de grande benefício para qualquer processo de uma instituição. Conforme Ruão (1999, p.181) “o valor da informação, esta deve ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro ativo da empresa. E é neste sentido, que a comunicação adquire particular importância para a gestão de qualquer organização.” Pois o que não é comunicado não é transformado em fato.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a comunicação na fase de elaboração de demanda no processo de planejamento orçamentário por meio do uso adequado da ferramenta disponível e da observância da aplicação dos conceitos de comunicação produz um produto eficaz, conforme as teorias apresentadas neste capítulo.

3.1 Conceitos Fundamentais de Comunicação e Organização

Antes de apresentar a análise de dados, é importante compreender os conceitos fundamentais da comunicação e organização, conforme descrições abaixo:

Ruão apud Katz e Kanh (2016, p.14) cita que “as organizações deviam ser pensadas como sistemas abertos e que o comportamento dos seus membros precisava de ser analisado num contexto coletivo.” E ainda diz que “trata-se de um entendimento que foi compartilhado por outros autores, como Weick (1979) que afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos”.

Nesse sentido, o autor ainda argumenta que:

A comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar. A partir de argumentações desta natureza, a **comunicação** começou a ser vista como “a organização”, ou seja, como um fenômeno que faz parte da **essência de organizar**. (RUÃO e KUNSCH, 2014, p. 01, grifo nosso)

Dessa forma, esta pesquisa baseia-se na premissa de que a comunicação deve ser priorizada pois faz parte da essência da organização. Sem ela não seria possível as ações e a concretização de seus objetivos. As informações organizadas e comunicadas de maneira assertiva implicam em resultados que fazem a instituição dar seus frutos à sociedade.

Nesse diapasão, esta pesquisa tem como embasamento legal o conceito de comunicação organizacional, o qual impulsiona às análises dos dados obtidos.

Entre eles e para exemplificar o conceito é o seguinte:

A Comunicação Organizacional é, então, o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem (RUÃO apud KREPS, 1990, p. 20, 1999, p.3)

Vale ressaltar a atuação dos agentes envolvidos, os quais imbuídos de conhecimentos necessários para comunicar as demandas orçamentárias justificadas e descritas do DECEA, colaboram para o desenvolvimento especializado da organização. Conforme descrito por Ruão (1999, p.2) “as organizações são entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através de atividades especializadas.” E que, portanto, “cabe a ela uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização”.

Dessa forma, os agentes envolvidos na fase de elaboração de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA munidos dos conceitos apresentados potencialmente possuem a capacidade de gerar PLANSET assertivo.

Com os conceitos de comunicação e organizações explícitos, abre-se o caminho para a exposição da importância do planejamento da comunicação na organização no momento da elaboração da demanda do documento de planejamento orçamentário do DECEA.

3.2 Importância do Planejamento da Comunicação

Um planejamento na essência do vocábulo significa registrar de forma escrita, as ações daquilo que se pretende que aconteça no futuro, e isso requer uma comunicação simples e concisa de maneira que não haja dúvidas para os agentes que irão executar as ações planejadas.

A FAB por meio do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), órgão responsável por intermediar as relações com o Governo Federal nos assuntos relacionados, principalmente, recursos orçamentários, preconiza uma Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) em que os Órgãos de Direção Setoriais (ODS), como o DECEA, devem cumprir a fim de que as informações necessárias sejam repassadas ao Ministério da Economia (ME) com objetivo de que o orçamento da FAB componha o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) e o mesmo seja aprovado na Lei de Orçamento Anual (LOA).

No processo de elaboração do PLANSET do DECEA, mais precisamente na fase de levantamentos dos objetos a serem contratados, é importante que os atores tenham um planejamento da comunicação da necessidade, para entender e para certificar as reais demandas a serem incluídas no planejamento orçamentário para o ano seguinte.

A Assessoria de Governança do DECEA (ASGOV) possui um cronograma de atividades de planejamento orçamentário, o qual inclui entre as suas fases a inclusão de necessidades para o ano seguinte, de forma escrita, dos objetivos setoriais do DECEA, alinhados aos objetivos estratégicos do COMAER, coerente com o planejamento de desembolso financeiro plurianual por parte das Organizações Militares (OM) subordinadas demandantes.

Dessa forma, é importante que os envolvidos nesta fase do processo tenham um planejamento de comunicação da aplicação de conceitos não só técnicos, mas também de comunicação a fim de expressar as reais necessidades de seus setores juntamente com os objetivos do DECEA e da FAB.

Sobre a compreensão dos gestores da necessidade de aplicação de conceitos, é importante destacar que a busca por conhecimento deve ser constante. Pois o conhecimento, conforme Amorim (2020, p.57880), “contribui para que cenários sejam modificados, trazendo mais eficiência, eficácia às rotinas da administração pública.”

Antes do preenchimento das fichas de necessidades na ferramenta de planejamento orçamentário é primordial que os envolvidos estabeleçam um planejamento da comunicação das demandas do DECEA elencando os seguintes pontos: prioridade de assunto; preparação de fundamentos necessários a serem colocados; verificação da ligação das metas com os objetivos estratégicos do DECEA e da FAB; e antecipação de possíveis e previsíveis críticas dos analisadores da ASGOV.

Posto isso, o DECEA, no elenco de suas atividades e operações ininterruptas, deve incluir o estabelecimento de planejamento da comunicação das demandas pelos gestores na fase de inserção de dados na FIN do processo de planejamento orçamentário.

Diante do referencial teórico apresentado é necessário que o agente participante do processo de planejamento orçamentário reconheça a importância do planejamento da comunicação e da utilização adequada do instrumento de comunicação disponibilizada e padronizada.

3.3 Utilização Adequada da Ferramenta de Comunicação

Além da necessidade de planejamento da comunicação utilizando-se de fundamentos técnicos para preenchimentos dos campos necessários, percebe-se a importância da adequada utilização da ferramenta disponível no que tange à comunicação. Em um planejamento orçamentário a ferramenta de comunicação disponível pela organização deve ser utilizada de acordo com os conhecimentos fundamentais de comunicação que atendam à instituição.

A ferramenta de comunicação do planejamento orçamentário utilizada pelo DECEA é o SIGA, que na ficha de necessidade disponibilizada os campos mais importantes são a ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ da demanda. Caso estes campos não sejam utilizados a contento, há o risco de a demanda não ser priorizada e, por consequência, não compor o documento de planejamento chamado PLANSET.

Sobre a utilização de ferramenta de comunicação Kunsch Krohling (2014, p. 48) diz que é “considerada como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais.” Entende-se diante disso que a FIN disponibilizada no SIGA é uma ferramenta de apoio ao processo de planejamento orçamentário do DECEA e que funciona como fator de impulso das informações tramitadas.

Nesse sentido conclui-se, ainda, que uma ferramenta de comunicação utilizada de forma adequada permite que os dados sejam transformados em ações e produtos para a organização. Além também de permitir consultas futuras que sirvam de comprovações oficiais em caso de questionamentos da sociedade, haja vista a necessidade cada vez mais de transparência de informações públicas.

Dessa forma, é importante que os gestores atentem para explorar ao máximo o uso do dispositivo SIGA de suporte ao planejamento orçamentário do DECEA constituído de campos para preenchimento das informações de demandas a fim de viabilizarem o cumprimento dos objetivos setoriais e estratégicos do DECEA e do COMAER ao planejar as entregas necessárias para alcance da visão da Concepção Estratégica da FAB – Força Aérea 100.

Desta forma, o agente elaborador da demanda do DECEA deve observar a importância do uso adequado da ferramenta de comunicação de necessidades, pois é por meio deste instrumento que é permitida a aplicação dos conceitos de comunicação, onde as informações

são veiculadas e com isso torna-se factível a concretização do que foi solicitado e argumentado na FIN.

3.4 Aplicação dos Conceitos de Comunicação

Além da necessidade de planejamento de comunicação utilizando-se de preparação de fundamentos técnicos coerentes, alinhada com a importância da adequada utilização da ferramenta no processo de planejamento orçamentário, percebe-se que a aplicação dos conceitos da gestão da comunicação, tornará o planejamento orçamentário do DECEA bem mais próximo da realidade durante sua execução, pois os agentes envolvidos não terão dúvidas sobre suas ações.

Sobre a aplicação dos conceitos de comunicação em estrutura organizacional é importante afirmar que esta não ocorre sem a interferência humana conforme apontamento a seguir:

A comunicação é uma atividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar de formar a produzir os bens e serviços necessários, e que individualmente não conseguiria. A informação é o fruto dessa atividade e o ponto de partida da gestão empresarial (RUÃO, 1999, p.181)

Ainda conforme, Ruão apud Horts (1999, p.187) a comunicação “é um poderoso meio de desenvolvimento dos colaboradores, nos aspectos chaves da vida de uma empresa e a informação é absolutamente vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada.”

Com relação a aplicação de conhecimentos de comunicação em dispositivo disponível, Amorim e Da Costa apud Juarez e Cervantes (2020, p. 57872) diz que “resulta numa ferramenta de grande transcendência para as organizações públicas.”

Isso significa que o desempenho humano na aplicação dos conceitos de comunicação em ferramenta disponível resulta em um trabalho de excelência possibilitando a transmissão de conhecimentos para as gerações futuras em forma de históricos e exemplos a serem seguidos.

Isto posto, faz-se necessário que os envolvidos na fase de elaboração de demanda do processo de planejamento orçamentário do DECEA adotem as teorias da comunicação como referência fundamental para que o documento orçamentário de planejamento reflita as reais demandas para o SISCEAB.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Antes de passar a análise de dados, cabe reforçar a importância do planejamento da comunicação em qualquer processo de planejamento que envolva orçamento público, pois a não priorização de uma demanda por não ter sido comunicada pode-se obter consequências indesejáveis e impactantes para a sociedade.

Por meio da obtenção das informações preenchidas na amostra de FIN na fase de elaboração do planejamento orçamentário do DECEA e contato com a ASGOV foi possível realizar a verificação a existência de orientação de prática planejamento da comunicação na elaboração da FIN, o uso adequado da ferramenta SIGA quanto à inserção das informações de demandas e a aplicação dos conceitos de comunicação no conteúdo dos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’.

4.1 Existência de planejamento da comunicação no processo elaboração da FIN de planejamento orçamentário do DECEA (OE1)

Como início das atividades de análises, foi constatado por meio de contato com o chefe da ASGOV do DECEA de que não há a prática de orientação aos elaboradores das fichas de necessidades a respeito do planejamento da comunicação no processo de planejamento orçamentário. Entretanto, a ASGOV solicita aos elaboradores das fichas que atentem para que as informações técnicas e a justificativa estejam em consonância com os objetivos estratégicos e com a visão do COMAER além da coerência de valores apresentados com os objetos apresentados, embora posteriormente, as fichas de necessidades sejam submetidas à apreciação da Comissão de Implantação de Sistemas de Controle do Espaço Aéreo (CISCEA) para cálculo e análise das estimativas de valores de acordo com a descrição e a justificativa da demandas.

Da amostra de ficha de necessidade para composição do PLANSET 2020 foi analisada para esta pesquisa a objetividade dos textos nos campos mencionados na metodologia, dentre os quais foram observados que houve indícios de planejamento de comunicação por parte do demandante. De acordo com relato do chefe da ASGOV, de uma maneira geral são identificados pelos analisadores a ocorrência de planejamento de comunicação por parte dos emissores da FIN.

Constatado que não há prática de orientação quanto ao planejamento da comunicação para elaboração da FIN e que há sinais de planejamento da comunicação quanto às informações, cabe na sequência a pesquisa analisar se a ferramenta de planejamento orçamentário é usada

adequadamente quanto aos atributos oferecidos e se ela funciona como suporte eficaz ao processo de elaboração do planejamento orçamentário do DECEA.

4.2 Utilização adequada da ferramenta de planejamento orçamentário do DECEA (OE2)

Antes de apresentar a análise do presente item, cabe lembrar da importância da utilização adequada de ferramenta disponibilizada pela organização a fim de possibilitar o registro sistemático de informações para sequência histórica e de atingir o objetivo principal que é o cumprimento das ações comunicadas.

O SIGA é uma ferramenta de suporte à administração do DECEA com 04 (quatro) módulos desde a fase de elaboração do planejamento do PLANSET passando pela fase de acompanhamento da execução até a visualização da informação de entrega e finalização do objeto da meta outrora demandada.

Para esta pesquisa foi analisada a FIN composta no módulo planejamento cujos campos mais importantes são ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ para a fase de elaboração da demanda conforme modelo na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Modelo de Ficha de Informação de Necessidades (FIN)

DECEA
FICHA DE INFORMAÇÃO DE NECESSIDADE

COD FIN [REDACTED]	Situação [REDACTED]	Finalidade [REDACTED]
Emitente [REDACTED]	Área de Atuação [REDACTED]	Tipo [REDACTED]
Macroprocesso [REDACTED]	Sistema [REDACTED]	Emissor [REDACTED]

Descrição da iniciativa
[REDACTED]

Detalhamento
[REDACTED]

Justificativa
[REDACTED]

Fonte: SIGA 2022

Foi constatado na ficha que não há de maneira destacada o alinhamento com os objetivos estratégicos preconizados pelo COMAER, a não ser que o elaborador insira no texto de forma explícita ou a demanda seja interpretada e relacionada de acordo com prévio conhecimento do analisador da FIN. Desta forma, sugere-se a elaboração de campo destacado com os objetivos estratégicos do COMAER para análises futuras de metadados gerenciais e subsídio à tomada de decisão de autoridade competente do Alto Comando do COMAER.

Ainda foi possível perceber como fator facilitador que os campos disponíveis para inserção dos textos não limitam a necessidade de informações um pouco mais longas, sendo possível a exploração ao máximo dos conceitos de comunicação e utilização dos campos apropriados de forma livre, tornando a dinâmica de trabalho de elaboração de planejamento orçamentário descomplicado.

Outro ponto analisado e não menos importante, foi o campo de comunicação no próprio sistema entre os agentes da administração envolvidos no processo de planejamento. Neste espaço foi percebido que sua utilidade é simplesmente a de comunicar encaminhamento e complementar com informações não mencionadas nos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’.

Diante das análises expostas foi percebido que a ferramenta SIGA utilizada na fase de inserção de demanda do processo de elaboração do PLANSET do DECEA atende de maneira satisfatória quanto a comunicação das demandas e justificativas sendo explorada pelos usuários envolvidos no processo e permitindo o histórico de informações para consultas futuras.

Com este entendimento da utilização da ferramenta, cabe na sequência da pesquisa analisar se os conceitos de comunicação são aplicados pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do DECEA.

4.3 Aplicação dos conceitos de comunicação pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do DECEA (OE3)

Do texto analisado retirado da ficha de amostra do campo ‘justificativa’, percebeu-se que foi considerado pelo agente elaborador o emprego adequado das normas básicas da língua portuguesa de sujeito, verbo, objeto e grafia de palavras e de conceitos de coerência e clareza de informações, a fim de expressar que as demandas são importantes e que, portanto, devem ser priorizadas. Foi possível também identificar os elementos básicos de comunicação: mensagem e propósito.

Segue o texto extraído da FIN de amostra e as análises na sequência: ‘O incremento de cobertura radar a baixa altura facilitará a localização de alvos, cooperativos ou não, em situação de emergência e na ocorrência de acidentes aeronáuticos em áreas remotas. Tal incremento, principalmente na região Amazônica, propiciará a redução de consumo de horas de voo em missões de busca, para a localização de sobreviventes e na grande exposição de eventuais sobreviventes às condições de selvagens, enquanto aguardam sua localização e resgate.’

Análise de normas básicas da língua portuguesa: sujeito: O incremento de cobertura radar a baixa altura; verbo: facilitará; objeto: a localização de alvos, cooperativos ou não, em situação de emergência e na ocorrência de acidentes aeronáuticos em áreas remotas.

Análise de elementos básicos da comunicação: mensagem: Necessidade de incremento de cobertura radar a baixa altura; e propósito: redução de consumo de horas de voo em missões de busca.

A coerência entre as informações textuais e os valores estimados não foi considerada para esta pesquisa, tendo em vista que as demandas passam por avaliação técnica de precificação dos objetos pelo escritório de projetos da CISCEA, onde os técnicos e engenheiros estimam os valores coerentes com a demanda especificada de maneira escrita pelos setores demandantes do DECEA.

Para exemplificar a análise da aplicação dos conceitos de comunicação segue abaixo o retrato da FIN onde foram identificados os campos preenchidos de textos escritos, os quais foram objetos de análise desta pesquisa e ainda a identificação da ausência de campo específico para a informação dos objetivos estratégicos relacionados ao COMAER:

Figura 2 – Exemplo de FIN preenchida

DECEA

FICHA DE INFORMAÇÃO DE NECESSIDADE

No. 2027/SDOP/2020

COD FIN SAR03014	Situação Aprovado	Finalidade Alteração
Emitente SDOP	Área de Atuação SDOP	Tipo Projeto
Macroprocesso SAR - Busca e Salvamento	Sistema SAR03 - IMPLANTAÇÃO, AMPLIAÇÃO, MODERNIZAÇÃO OU SUBSTITUIÇÃO DE MEIOS TÉCNICOS, EQUIPAMENTOS, ESTAÇÕES E DEMAIS MEIOS SAR - RCC, LUT ETC.	Emissor ██████████

Descrição da iniciativa
IMPLANTAR SISTEMA DE DETECÇÃO PRIMÁRIO OTHR.

Detalhamento
Implantação de sistema de detecção primário OTHR que opere na faixa de HF, com capacidade de prover vigilância a longas distâncias, em extensa área de cobertura, por meio da reflexão ionosférica. O projeto deverá favorecer o SISCEAB, SISSAR e SISDABRA.

Justificativa
O incremento de cobertura radar a baixa altura facilitará a localização de alvos, cooperativos ou não, em situação de emergência e na ocorrência de acidentes aeronáuticos em áreas remotas. Tal incremento, principalmente na região Amazônica, propiciará a redução de consumo de horas de voo em missões de busca, para a localização de sobreviventes, e na grande exposição de eventuais sobreviventes às condições selvagens, enquanto aguardam sua localização e resgate. Com as informações do OTH, será possível verificar o deslocamento da aeronave desde sua origem até o local de queda/pouso, reduzindo a área de buscas drasticamente, bem como aumentando exponencialmente a chance de encontrar os ocupantes da aeronave em um tempo reduzido. Em relação ao SISDABRA, haverá uma vigilância do espaço aéreo mais eficiente, permitindo a obtenção de dados de Inteligência para a interceptação dos voos relacionados com ilícitos, além de promover o desenvolvimento da tecnologia nacional, visto que se trata de uma encomenda tecnológica para obtenção de um produto inovador.

Fonte: SIGA 2022

O resultado desta amostra demonstrou que a ficha foi priorizada tendo em vista os motivos apresentados pelo elaborador da demanda e da relevância do objeto. Ao indagar o chefe da ASGOV se alguma outra ficha não ter sido priorizada por falha de comunicação foi relatado pelo mesmo que tal fato não ocorreu e que as fichas não priorizadas obedeceram ao critério de essencialidade e que, portanto, não foram consideradas para aquele ano, concluindo que embora as fichas tenham sido escritas de maneira aceitável quanto à comunicação, não foram priorizadas por outros motivos.

Desta forma, foi possível deduzir que a maioria dos textos são escritos com informações técnicas necessárias, utilizando-se das informações de fundamentação de justificativa da demanda. Foi percebido que o elaborador teve atenção quanto aos dados necessários a fim de que a demanda fosse aprovada e ela tivesse valor aprovado para execução no ano seguinte.

Cabe oportunamente informar, que foi relatado pelo chefe da ASGOV que ocorre também o caso de necessidade orçamentária não ter sido planejada anteriormente, caracterizando-se em divergência de planejamento, ou seja, demanda que não foi incluída na

fase de elaboração da demanda no período do processo de elaboração do PLANSET. Nesta situação mencionada são verificados os fundamentos necessários para solicitação da necessidade e justificativa para a demanda extraordinária e ocorrência do desvio. Neste momento são estabelecidas as comunicações entre os gestores envolvidos no processo de demanda, análise e priorização, e onde deve haver a necessidade de assertividade e de adequada utilização dos conceitos de comunicação disponíveis.

A percepção no geral foi positiva de que os conceitos de comunicação identificados por meio das normas básicas da língua portuguesa de sujeito, verbo e objeto e dos elementos básicos de mensagem e propósito foram aplicados nos textos da ficha analisada, finalizando ainda a percepção de que o gestor envolvido no processo utilizou adequadamente a ferramenta disponibilizada para o processo de planejamento orçamentário e observou a importância da aplicação dos conceitos de comunicação quando argumentou os motivos da demanda e a relevância da necessidade do incremento pleiteado, ao mencionar ‘missões de busca para a localização de sobreviventes’, embora não tenha sido identificado um planejamento de comunicação explícito por parte do elaborador, nem a prática de orientação do setor responsável de que o fizesse.

Desta forma, compreende-se nesta pesquisa que a aplicação de conceitos da comunicação influencia na fase de inserção de dados no processo de planejamento orçamentário do DECEA por meio de ferramenta de suporte facilitadora com recursos satisfatórios explorados pelo agente envolvido e que este aplica os conceitos de comunicação de modo que as informações das demandas são explícitas possibilitando a composição do documento nas demais fases de execução da meta como por exemplo, a iniciação do processo licitatório.

Entretanto, sugere-se que a ferramenta SIGA seja desenvolvida a fim de se obter campos específicos de identificação dos objetivos estratégicos ligados ao COMAER, embora de maneira discreta e implícita tenha sido identificado a mensagem no texto do campo ‘justificativa’ a finalidade estratégica do COMAER na sentença a seguir: ‘haverá uma vigilância do espaço aéreo mais eficiente (...) além de promover o desenvolvimento de tecnologia nacional’; e que os elaboradores sejam orientados quanto ao planejamento da comunicação das demandas com objetivo de pelo menos uma padronização de informações, embora não tenha ocorrido impacto de demanda não priorizada por falha de comunicação no PLANSET do DECEA de 2020.

5 CONCLUSÃO

A influência da comunicação no processo de planejamento é essencial para o resultado de uma execução eficaz. O DECEA tem como premissa o funcionamento ininterrupto dos serviços de auxílio à navegação aérea. Em contrapartida os recursos oriundos da tarifa de utilização desses serviços devem ser aplicados de maneira eficiente e assertiva, tomando-se como base que os conceitos de comunicação aplicados na fase de planejamento orçamentário gera um produto de materiais e serviços aceitos pela sociedade brasileira.

O processo de elaboração do PLANSET do DECEA é um documento composto de demandas de suporte e evoluções do SISCEAB, os quais podem gerar impactos indesejáveis se não forem comunicados como o exemplo, ‘o incremento de cobertura radar’, em que foi justificada a redução de horas de voo em missões de busca e salvamento e a redução de tempo de resgate.

Neste sentido, a comunicação entre os agentes elaboradores das demandas de execução é primordial para que as necessidades sejam supridas e os sistemas não sofram dissolução de continuidade.

Desta maneira, com base no problema da influência da gestão da comunicação no processo de planejamento orçamentário do DECEA, este estudo teve como objetivo geral analisar a fase de inserção de dados de demanda do processo quanto a comunicação das necessidades pelos agentes envolvidos.

Para tanto, a presente pesquisa percorreu 05 (cinco) capítulos apresentando uma visão objetiva da inquietação estipulada, sendo o primeiro, uma breve introdução com a contextualização do problema a ser analisado a respeito da importância da aplicação dos conceitos da comunicação.

No segundo capítulo buscou-se apresentar a metodologia da pesquisa científica, em que foram investigadas de maneira aplicada fontes primárias e secundárias de informações a saber: o documento PLANSET de 2020 do DECEA, livros de teorias da comunicação, artigos relacionados à comunicação nas estruturas organizacionais e legislações do COMAER relacionados ao planejamento orçamentário.

Foram utilizados registros documentais de planejamento orçamentário do DECEA e bibliográficos de teorias da comunicação em estruturas organizacionais para confronto com os dados coletados como forma metodológica de cunho dedutivo de natureza qualitativa.

No capítulo terceiro procurou-se apresentar a fundamentação da presente pesquisa, o qual foi delimitado pelas teorias da comunicação em estruturas organizacionais. Esta seção

permitiu obter um entendimento adequado da importância da utilização dos conceitos da comunicação como os elementos básicos de mensagem e propósito e regras básicas da língua portuguesa de sujeito, verbo e objeto na fase de inserção de demandas no processo de planejamento orçamentário de uma organização. Foi apresentado o embasamento teórico da comunicação utilizada nas estruturas organizacionais, enfatizando que a organização só subsiste por causa da comunicação e que esta não ocorre sem a intervenção humana e que a sua atuação implica em trabalho de excelência, transformando objetivos em produtos tangíveis e intangíveis para a sociedade.

Na sequência, no quarto capítulo foi descrita a apresentação dos dados e a análise dos resultados relacionados aos objetivos específicos a saber: a ocorrência de prática de planejamento da comunicação; a utilização adequada da ferramenta disponibilizada para produção de informações de planejamento orçamentário; e a aplicação dos conceitos de comunicação pelos envolvidos no processo, além da verificação da influência da comunicação no processo de planejamento identificando a priorização ou não de cada demanda.

Para tanto, a metodologia empregada foi de pesquisa aplicada tendo em vista a possibilidade de os conceitos serem postos em prática, tomando-se como amostra apenas uma ficha de necessidades do ano de 2020 extraída do sistema SIGA, tomando-se como parâmetro a Amostragem Aleatória Simples como base de que em todas as FIN os campos analisados possuem conteúdos semelhantes sendo analisada de forma amostral aleatória simples o conteúdo específico de apenas um deles.

No DECEA, mais precisamente no setor responsável pelo planejamento orçamentário, por meio de contato com o chefe, foi identificado que não há prática de orientações de planejamento de comunicação aos gestores elaboradores do planejamento orçamentário, mas há a notificação de que as informações técnicas necessárias, fundamentos de justificativas da demanda e o uso adequado da ferramenta SIGA são explorados.

Nos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e ‘justificativa’ da demanda foi possível identificar os elementos básicos da comunicação: mensagem e propósito e que houve a observância do elaborador em utilizar adequadamente a ferramenta de planejamento SIGA ao preencher as informações com padrões de argumentação simples, coerente e claro, conforme normas básicas da língua portuguesa, além das informações técnicas a fim de que seja dada a priorização e conseqüentemente alocação de recurso orçamentário.

Assim, foi relatado pelo chefe da ASGOV que os gestores analisadores das fichas de necessidades do setor ASGOV do DECEA também atentam para as devidas análises técnica e argumentativa da demanda nos campos ‘descrição da iniciativa’, ‘detalhamento’ e

‘justificativa’, ao identificar o uso da comunicação escrita nas FIN disponibilizado no sistema SIGA entre os agentes também no campo ‘encaminhamento’ demonstrando que a instituição dá atenção a qualidade de informações no documento ora analisado.

A intenção deste trabalho não foi esgotar o assunto, se não incitar a iniciação de uma análise de outras fases do planejamento orçamentário quanto à aplicação de conceitos de comunicação, como sugestão, das forças armadas uma vez que o emprego delas de maneira conjunta em qualquer contexto implica em preparar as capacidades necessárias de acordo com a Estratégia Nacional de Defesa (END).

Convém destacar que, a metodologia utilizada nesta pesquisa permite a análise de outros processos de planejamento quanto aos conceitos da comunicação aplicados pelos envolvidos podendo ser considerada na fase decisória de priorização de recursos orçamentários ou outros assuntos a serem deliberados pelos membros do Alto Comando do COMAER.

Dessa forma, espera-se que este e outros artigos colaborem para aperfeiçoamento da comunicação em demais fases de processos de planejamento orçamentário afim de que os recursos públicos sejam aplicados de maneira eficiente e eficaz evidenciando os menores índices de revisão e alteração de planejamento durante a execução e produzindo os efeitos esperados pela sociedade de acordo com a verbalização das necessidades de melhorias e inovações de suportes básicos de apoio ao homem.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Pablo Machado. **Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2020. Disponível em:
<<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14960>>
- BOLFARINE, Heleno, **Elementos de Amostragem**. Universidade de São Paulo. Instituto de Matemática e Estatística. 2004.
Disponível em: <<https://docplayer.com.br/26987590-Elementos-de-amostragem.html>>
- BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Concepção Estratégica - Força Aérea 100**. DCA 11-45. Brasília, 2018
- BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **Processo de Planejamento do DECEA e Organizações Subordinadas**. ICA 19-78. Rio de Janeiro. 2009
- KUNSCH KROHLING, Margarida. M. (2014). **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. 8(2), 35-61. Disponível em:
<<https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>
- MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9ª Edição, Rio de Janeiro. Editora FGV. 2007
- PIRES, Matheus de Oliveira. **Formulação estratégica: teoria do planejamento e do posicionamento e um estudo de caso da JBS**. 2015. 1 CD-ROM. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Ciência Econômicas) - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras (Campus de Araraquara), 2015. Disponível em:
<<http://hdl.handle.net/11449/136603>>
- RUÃO, Teresa. **Comunicação e Sociedade. A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Atualidade**, Vol. 12 (1-2), 1999.
- RUÃO e KUNSCH, Teresa e Margarida. **Comunicação e Sociedade. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória**. Vol. 26, 2014.
- SOBRAL. Jacqueline. **Comunicação e Gestão de Crises**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2020.
- UNO, Daniele Cristina Basso. **O processo de comunicação na implementação de um projeto de gestão de documentos e da informação em um órgão do executivo federal**. 2016 Disponível em:<<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2494>>