

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

DIVISÃO DE ENSINO

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA GESTÃO DO OFICIAL
INTENDENTE¹**

Ingrid da Silva Leite ²

Danielle Magiesrki ³

Danielle Siqueira Kreutz ⁴

RESUMO

A Comunicação é um assunto que interfere diretamente nas relações humanas. No âmbito da Força Aérea Brasileira, o processo comunicativo tem papel crucial para o cumprimento da missão. Os militares que ocupam o posto de Oficiais, exercem a liderança em suas chefias e estão distribuídos nas diversas Organizações Militares do Brasil. O tema deste projeto visa pontuar as principais áreas de atuação do Oficial Intendente como gestor e líder, e como a comunicação nos setores onde intendentes atuam como superiores, pares ou subordinados, pode influenciar nos processos de decisão e no cumprimento da missão síntese da Força Aérea Brasileira. Além disso, serão utilizadas exemplificações da atuação do oficial intendente, de forma que sirvam como base para uma análise acerca de como a comunicação interfere no comando deste oficial. A ideia da temática surgiu a partir da percepção da influência da comunicação interpessoal no processo decisório dos Oficiais Intendentes, e em como os elementos de um processo de comunicação podem incidir positiva e/ou negativamente no suprimento das necessidades essenciais para o cumprimento das missões de atuação dos Intendentes.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão. Intendência. Aeronáutica.

¹Artigo apresentado para Avaliação Final do Trabalho de Conclusão de Curso, como pré-requisito para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea de Pirassununga/SP.

²Cadete do 4º Esquadrão de Intendência da Academia da Força Aérea – Pirassununga/SP.

³Doutora em Engenharia da Produção na Academia da Força Aérea – Pirassununga/SP.

⁴Major Intendente, Pós-Graduanda em Liderança da Academia da Força Aérea – Pirassununga/SP.

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION ON THE LOGISTIC OFFICER MANAGEMENT

ABSTRACT

Communication is a subject that directly interferes in human relationships. Within the scope of the Brazilian Air Force, the communicative process has a crucial role in fulfilling the mission. The military who engages the rank of Officers, practice leadership in their management and are distributed in the many Military Organizations in Brazil. The theme of this project aimed to point out the main areas of activity of the Logistics Officer as a manager and leader and how communication in the departments where these officers act as superiors, pairs or subordinates, can influence decision-making processes and the fulfillment of the Brazilian Air Force's synthesis mission. In addition, examples of the operations of the Logistics Officer were used, so that they serve as a basis for an analysis of how communication interferes in the command of this officer. The idea of the theme emerged from the perception of the interpersonal communication's influence in the decision-making process of the Logistics Officers, and in how the elements of a communication process can positively and/or negatively affect the supply of essential needs for the fulfillment of the action's missions of the Logistics Officers.

Keywords: *Communication. Management. Logistics. Aeronautics.*

INTRODUÇÃO

A comunicação está relacionada ao processo de gerir pessoas. Comunicar-se de uma forma clara e concisa, além de contribuir com o entendimento da mensagem, possibilita que o emissor (aquele que emite a mensagem) e o receptor (aquele que recebe a mensagem) construam um diálogo capaz de promover o alcance de objetivos institucionais. No âmbito das Forças Armadas, especificamente da Força Aérea Brasileira (FAB), os objetivos são inúmeros e, conseqüentemente, uma comunicação clara e concisa faz-se necessária.

Os objetivos existentes ao longo das diversas Organizações Militares da FAB distribuídas pelo Brasil caminham na direção do cumprimento da missão-síntese da Força: “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria.” (BRASIL, 2020b). Os oficiais acumulam responsabilidades importantes para a realização dos objetivos e, a partir de valores como: disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo, assumem papéis de líderes em diferentes áreas de atuação.

Dentre os diferentes Quadros existentes na Força Aérea Brasileira, o presente estudo está relacionado com o Quadro de Intendência. Os oficiais intendentes desempenham funções em praticamente todas as áreas de atuação da FAB, como Logística, Administração, Finanças, Direito e Recursos Humanos, envolvendo o contato com pessoas. Para um resultado eficiente, é indispensável estudos acerca da influência da comunicação interpessoal na gestão do oficial intendente.

A liderança é uma característica inerente ao oficial intendente, visto que estes lidam com subordinados, pares, superiores e processos decisórios que afetam a prestação de serviço. Com isso, a análise presente neste trabalho, acerca da influência da comunicação interpessoal no comando do oficial intendente, é um assunto de extrema importância para que os intendentes identifiquem os pontos em sua comunicação que precisam ser desenvolvidos e aprimorados, de forma a assumirem suas respectivas seções e sanarem, com antecedência, os problemas que envolvam a transmissão das mensagens.

Dessa forma, motivado pela grande relevância da gestão dos oficiais intendentes para o alcance dos objetivos da Força Aérea Brasileira, este artigo visa pontuar a influência da comunicação interpessoal na gestão do oficial intendente e contribuir com a valorização do tema no âmbito da FAB, mitigando as falhas existentes e, conseqüentemente, cooperando com o cumprimento da missão da Força. Para isso, é definido o problema da pesquisa: como as falhas na comunicação interpessoal interferem na chefia de oficiais intendentes?

Para o presente trabalho, conforme descrito, tem-se como objetivo geral: Identificar como a comunicação interpessoal afeta o comando de um oficial intendente. Os objetivos específicos que nortearam o trabalho, foram:

- a) Apresentar os elementos do processo de comunicação;
- b) Enumerar competências e áreas de atuação dos oficiais intendentess no âmbito da Força Aérea Brasileira;
- c) Relacionar a comunicação com o alcance de objetivos pelos oficiais intendentess

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Comunicação

A comunicação é um tema do ontem, do hoje e do futuro. Em diferentes âmbitos da sociedade, a temática se faz presente e possui um papel importante desde algo básico, como conseguir se comunicar com o outro, até algo mais complexo, como ser parte crucial em processos decisórios que orientam os passos a serem seguidos pela humanidade. De acordo com Kyrillos e Sardenberg (2019), “comunicação é uma competência cada vez mais valorizada. Por meio dela nós construímos percepção, tocamos o nosso interlocutor, nos expomos, alcançamos o outro.”

Pode-se dizer que a história da comunicação se relaciona com o início da vida do homem em sociedade. Segundo Bordenave (1982), “então, a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida da sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só.” Dessa forma, é possível afirmar que as mudanças da comunicação ao longo dos tempos, acompanha o desenvolvimento e as necessidades da sociedade.

“A história das comunicações evolui no mesmo trilho da história da humanidade. Pelo simples fato de que a última só existe porque de alguma forma foi relatada de pai para filho, de tribo para tribo, de cidade para cidade, de país para país por meio de indivíduos e de tecnologias que expandiram os recursos do corpo humano. Os meios de comunicação são extensões de nosso corpo, e suas mensagens, de nosso sentir e pensar.” (GONTIJO, 2004, p. 11).

A comunicação abarca inúmeras teorias, processos e mecanismos, dentre eles é possível citar a linguagem. O ato comunicativo se dá a partir da linguagem e este conceito pode ainda ser dividido em linguagem verbal e linguagem não verbal. De acordo com Langer (1971), o ser humano se relaciona através de dois níveis de comunicação: o verbal e o não-verbal. A comunicação verbal é a forma discursiva, falada ou escrita, na qual mensagens, ideias ou estados emocionais são expressos. Já a comunicação humana não-verbal é a

forma não discursiva, efetuada através de vários canais de comunicação. Dessa forma, associa-se a linguagem verbal à comunicação expressa por meio de palavras faladas ou escritas e a linguagem não verbal à comunicação expressa por meio de gestos, ilustrações e posturas, por exemplo.

Vale ressaltar também a comunicação interpessoal, que consiste na interação entre dois indivíduos ou mais, seja a partir da linguagem verbal ou da linguagem não verbal. De acordo com Torquato (1986), através da comunicação interpessoal, os interlocutores participam diretamente dos problemas, discutem e trocam ideias, tiram conclusões durante a troca de informações. Visto que os seres humanos são seres sociais e estão constantemente em contato com outros indivíduos, a comunicação interpessoal se faz presente e serve como ferramenta no estabelecimento das relações sociais.

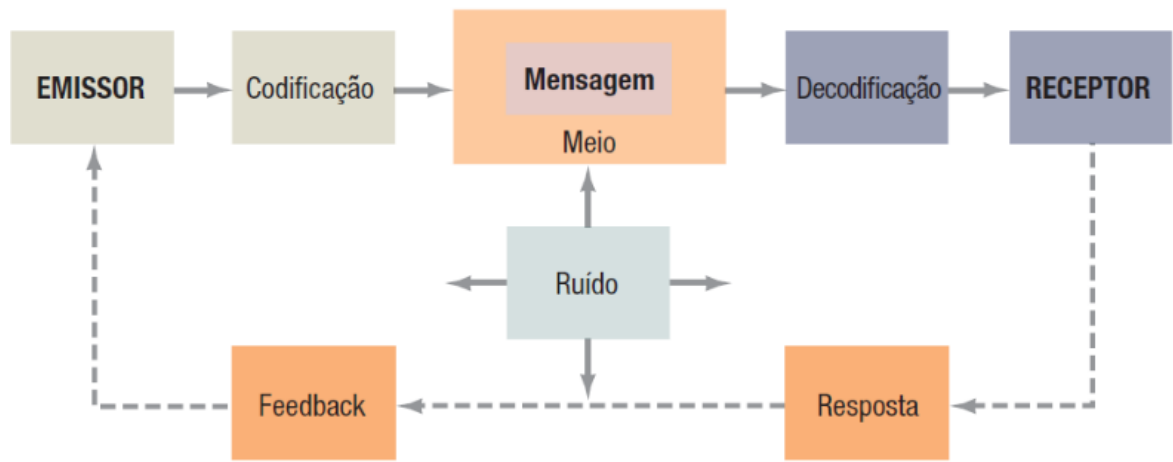
1.1.1 Elementos Do Processo De Comunicação

A comunicação ocorre por um processo que pode ser definido de uma forma mais simplificada como sendo uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações. (MENDES, 2011). Esse processo é constituído por elementos que são essenciais para a compreensão do funcionamento da comunicação entre pessoas e organizações. Logo, conhecer os elementos que compõem o processo de comunicação é importante para que cada indivíduo compreenda a sua posição em um determinado processo comunicativo e busque alcançar o necessário para estabelecer atos comunicativos eficazes.

Segundo Kotler e Keller (2012), o processo de comunicação possui os seguintes elementos: o emissor da mensagem, o receptor, a mensagem, o meio, a codificação, a decodificação, a resposta, o feedback e o ruído.

O emissor da mensagem é quem envia a mensagem, e precisa saber quais públicos pretende atingir e quais as reações deseja gerar, além disso é o responsável por efetuar a chamada codificação da mensagem. Já o receptor é a quem se dirige a mensagem, sendo o responsável por decodificar a mensagem do emissor. A mensagem representa o conjunto de informações transmitidas pelo emissor. O meio é o canal por onde a mensagem será transmitida, como jornais, livros, televisão, dentre outros. A resposta parte do receptor para o emissor. Já acerca do feedback pode-se dizer que trata do encaminhamento das respostas ao emissor. E por fim, tem-se os ruídos, que são considerados quaisquer interferências aleatórias que podem interferir no objetivo da comunicação. O esquema que representa o processo de comunicação no que tange ao fluxo dos seus elementos está descrito na Figura 1.

Figura 1 - Processo de Comunicação

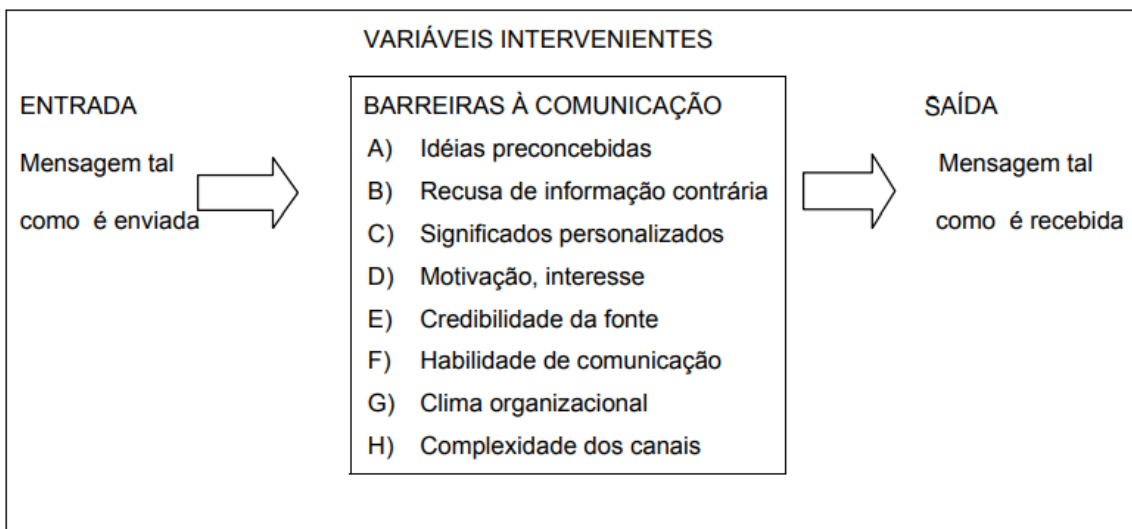


Fonte: Kotler e Keller (2012, p.516)

1.1.2 Ruídos

Conforme citado anteriormente, dentre os elementos da comunicação é possível analisar os chamados ruídos. Esse elemento é crucial para o processo comunicativo, afinal, através dos ruídos, a comunicação pode ou não alcançar seu objetivo principal. Segundo Marchese (2008), os ruídos na comunicação são distorções indesejadas que atrapalham a informação enviada e tendem a deturpar ou alterar a mensagem que está sendo transmitida.

Os ruídos na comunicação não são interferências que se restringem a aspectos físicos, como os problemas técnicos, mas sim abrangem tudo que pode atrapalhar a decodificação da mensagem enviada pelo emissor. Dessa forma, ao avaliar a incidência das barreiras à comunicação, é preciso considerar diversas possibilidades que podem incidir na comunicação na forma de ruídos. De acordo com Batista (2015), é necessário reconhecer no processo comunicativo que as pessoas se diferem com suas linguagens, crenças e culturas. Assim, é possível inferir que as barreiras à comunicação também podem ser de ordem cultural, social, financeiras, dentre outras. Segundo Andrew Dubrin (1974) citado por Chiavenato (1994), existem diversas variáveis que ocasionam as barreiras à comunicação, os ruídos. Essas variáveis estão descritas na Figura 2.

Figura 2 - Variáveis Intervinentes

Fonte: Chiavenato (1994, p.80)

No cotidiano, a presença de ruídos na comunicação interfere nos diálogos e nas trocas de informação. Contudo, levando o conceito de ruídos para o âmbito organizacional, como nos processos comunicativos existentes entre chefes e subordinados, por exemplo, é possível afirmar que o grau de relevância dessa temática é elevado, afinal, o que outrora se tratava de interferências entre emissor e receptor, pode ganhar nova forma e se transformar em um entrave para o alcance de objetivos e para o cumprimento da missão da instituição.

“Dentro da empresa as pessoas influenciam e são influenciadas por interesses individuais e experiências vividas, construindo diferentes quadros de referência induzindo-as interpretar as palavras e os conceitos de maneiras diferentes, o que pode ocasionar falhas na comunicação e também criar um ambiente conturbado prejudicando o rendimento individual.” (BATISTA, 2015)

1.1.3 Comunicação Organizacional

Ao olhar para uma ótica organizacional, é válido observar que o processo comunicativo é parte integrante das instituições.

“A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam.” (KUNSCH, 2015, p.1)

Para Kunsch (2015), a comunicação organizacional é dividida em três esferas, são elas: comunicação institucional, comunicação interna e a comunicação mercadológica. A comunicação institucional está atrelada a aspectos como o marketing social e cultural, assessoria de imprensa e imagem corporativa. A comunicação mercadológica se relaciona com a publicidade, promoção de vendas e feiras e exposições, por exemplo. Já a comunicação interna, foco deste trabalho, relaciona-se com a comunicação administrativa, abrangendo o processo comunicativo, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras e mídias internas.

1.1.3.1 Comunicação Interna

Pode-se dizer que a comunicação interna abarca o público interno das organizações, como os funcionários que as compõem, e trata não só das relações existentes entre as pessoas, mas também da comunicação da instituição para com as pessoas.

“Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetos comuns, com a finalidade de prosperar e pertuar-se como grupo.” (COSTA, 2010, p. 86).

O processo comunicativo dentro das organizações é um assunto decisivo tanto para a aplicação e alcance das estratégias da instituição quanto para estabelecer relação entre a organização e os seus funcionários. De acordo com Weiler (2010), “a comunicação interna flui por meio de duas redes presentes em todo sistema organizacional: a formal e a informal.”

A comunicação informal trata da que circula pelas vias não oficiais, ou seja, que se encontra fora dos canais de comunicação que foram estabelecidos pela organização e não aborda somente assuntos de teor profissional. Já a comunicação formal acontece por meio dos canais de comunicação que são padronizados pela instituição, bem como as mensagens são transmitidas e recebidas dentro dos canais formais também por ela estabelecidos. (WEILER, 2010)

Analisar e zelar pela comunicação de uma instituição não é tarefa somente de organizações privadas que, no geral, são caracterizadas com um perfil mais competitivo. Desenvolver e aperfeiçoar a comunicação interna, bem como delimitar aspectos de redes formais e informais, por exemplo, também é incumbência de instituições públicas. No âmbito

da Defesa, instituições como o Exército Brasileiro, a Marinha do Brasil e a Força Aérea Brasileira trabalham diuturnamente para garantir a soberania do Brasil. Os seus trabalhos são executados por milhares de homens e mulheres espalhados não só pelo território nacional como fora dele, e para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, é indispensável a análise da comunicação como fator preponderante.

1.2 Intendência Da Aeronáutica

A Força Aérea Brasileira conta com um vasto número de profissionais de diferentes Quadros que colaboram com o funcionamento da Instituição. Dentre as diversas áreas, este trabalho se relaciona com a Intendência. O Quadro de Intendência possui atuação multidisciplinar, que abrange atividades afetas ao Direito, à Administração, à Contabilidade, às Finanças e à Gestão de Projetos.

A história da Intendência da Aeronáutica deu-se com a criação do Ministério da Aeronáutica, em 20 de janeiro de 1941, pois neste período foi constituída uma comissão de orçamento e também foi criado um órgão para gerir os serviços de contabilidade e fazenda, orçamento, distribuição de verbas e créditos, além das tomadas de contas e pagamento em geral. Com a criação do Serviço de Fazenda da Aeronáutica, que contava com militares da Marinha e do Exército, foi criado o Quadro de Oficiais Intendentes.

No contexto da Segunda Guerra, a atividade de Intendência cresceu e se reorganizou na Instituição. Foram formados os primeiros profissionais na Escola de Intendência do Exército, fomentando a criação do curso de Oficiais Intendentes na Escola de Aeronáutica, no Campo dos Afonsos, Rio de Janeiro. Em 23 de agosto de 1945, pelo Decreto-Lei nº 7892, foi constituído oficialmente o Serviço de Intendência da Aeronáutica. (BRASIL, 2020a).

A Intendência da Aeronáutica tem o papel de auxiliar a FAB, no que tange ao apoio logístico e administrativo, de forma a tornar possível e factível as diferentes missões da Força. Logo, para o entendimento do papel desempenhado pela Intendência, é necessário conhecer a atuação da Força Aérea Brasileira.

1.2.1 Força Aérea Brasileira

O Ministério da Aeronáutica foi criado em 20 de janeiro de 1941 por meio do Decreto-Lei nº 2.961, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas. Transferiu militares, servidores civis, aviões e instalações da Marinha, do Exército e do Ministério da Aviação e Obras

Públicas para a Aeronáutica, com a denominação de Forças Aéreas Nacionais. No mesmo ano, 1941, o presidente assinou o Decreto-Lei 3.302, criando a nova denominação Força Aérea Brasileira. (BRASIL, 2021a).

A missão-síntese da FAB consiste em “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria” (BRASIL, 2020b). Utilizando-se da missão-síntese como sua razão de ser, a Força Aérea Brasileira age, a partir das unidades espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, com atividades desde as chamadas cívico-sociais até operações de manutenção da defesa do território nacional.

Dentre as atividades que são realizadas pela Força Aérea Brasileira, pode-se citar as missões de transporte de órgãos, as quais realizam o transporte de órgãos para os mais diversos lugares no Brasil com seus meios aéreos, sendo assim, peça fundamental para que processos de transplantes sejam realizados. É possível citar também a Operação Covid-19, que consistiu no apoio ao país no período da pandemia, efetuando-se o transporte de pacientes, vacinas, insumos, equipamentos, entre outras atividades (BRASIL, 2021b).

1.2.1.1 Formação Do Oficial Intendente

Entre as unidades que compõem a Força Aérea Brasileira, tem-se a Academia da Força Aérea (AFA). Localizada na cidade de Pirassununga, interior do estado de São Paulo, a AFA é uma instituição de Ensino Superior que tem como propósito formar os Aspirantes a Oficiais dos Quadros de Aviação, Intendência e Infantaria.

“A Academia da Força Aérea tem como missão formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF), desenvolvendo em cada cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais, além dos padrões éticos, morais, cívicos e sociais, obtendo-se, ao final deste processo, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea.” (BRASIL, 2022)

A partir de um processo seletivo realizado em território nacional, pessoas de diferentes partes do Brasil têm a oportunidade de adentrar a Força Aérea Brasileira. Os que logram êxito nas etapas do processo seletivo, tornam-se aptos a ingressarem efetivamente na Instituição. O início da jornada na AFA, também conhecida por Ninho das Águias, começa a partir do chamado Estágio de Adaptação Militar, etapa em que os então estagiários aprendem aspectos básicos doutrinários, físicos e militares necessários para o início da vida na caserna e também para toda a formação e carreira. Passada essa etapa, os homens e mulheres passam a ser chamados de Cadetes e começam de fato o Curso de Formação de Oficiais (CFO).

Ao longo dos quatro anos de formação, os Cadetes têm diferentes instruções de forma a capacitá-los a, no final de seus respectivos cursos, conquistarem seus diplomas. Ao término do Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), os concludentes são declarados bacharéis em Ciências Aeronáuticas, com habilitação em Aviação Militar e bacharéis em Administração, com ênfase em Administração Pública. Ao término do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF), os concludentes são declarados bacharéis em Ciências Militares, com habilitação em Infantaria da Aeronáutica e bacharéis em Administração, com ênfase em Administração Pública. Já ao término do Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOINT), Quadro objeto de estudo deste trabalho, os concludentes são declarados bacharéis em Ciências da Logística, com habilitação em Intendência da Aeronáutica, e bacharéis em Administração, com ênfase em Administração Pública. (BRASIL, 2018)

1.2.1.2 Áreas De Atuação Do Oficial Intendente

Ao término do CFO, os até então Cadetes são declarados Aspirantes-a-Oficial, sendo designados para diferentes Organizações Militares da Força Aérea Brasileira distribuídas pelo Brasil. Com o início do oficialato, os Intendentes passam a assumir cargos de liderança em diversas seções, onde são exigidas algumas habilidades para o desempenho apropriado dos cargos aos quais foram designados. De acordo com o Regulamento de Administração da Aeronáutica (RADA) (BRASIL, 2020c), o Intendente pode acumular cargos como: Agente Diretor, Ordenador de Despesas, Agente de Controle Interno, Agente Executor (ou Gestor) e Agente Auxiliar.

Segundo Gonçalves (2018), “os militares mais antigos, mais especificamente os oficiais, têm papel importante na gerência de seu ambiente de trabalho”. Tendo isto em vista, é imprescindível que estes militares busquem desenvolver características inerentes ao oficialato no decorrer de sua carreira.

O Comando da Aeronáutica (COMAER) estabelece a partir do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA) quais são as competências esperadas para os Quadros. No contexto da Intendência, após o Curso de Formação, por exemplo, o Manual do Comando da Aeronáutica 36-8 (MCA 36-8) (BRASIL, 2021c) cita as seguintes competências exigidas:

- a) Atuar na Macrofunção Administrativa Patrimonial na condição de Gestor Aprendiz, com probidade, honestidade e integridade, observando a legislação e normativos correlatos;
- b) Atuar na Macrofunção Administrativa Financeira na condição de Gestor Aprendiz, com probidade, honestidade e integridade, observando a legislação e normativos correlatos;

- c) Atuar na Macrofunção Serviços na condição de Gestor Aprendiz, com proatividade, aplicando os sistemas de gerenciamento e normativos vigentes no COMAER.
- d) Atuar na Macrofunção Administrativa Aquisições na condição de Gestor Aprendiz, com probidade, honestidade e integridade, observando a legislação e normativos correlatos.

Os Oficiais Intendentes atuam como gestores em todas as áreas afetas à Intendência da Aeronáutica, como: pagamento de pessoal, licitações, contratos, alimentação, almoxarifado, suprimento, controle de material carga, controle interno, administração de imóveis residenciais, dentre outras. Ademais, estes militares executam atividades inerentes aos Sistemas de Intendência, a exemplo: subsistência, provisões, fardamento e reembolsável, pagamento de pessoal, assistência aos inativos e pensionistas, assistência social, intendência operacional, contabilidade, administração financeira, controle interno e orçamento. (GONÇALVES, 2018).

Os cargos e suas respectivas atribuições e responsabilidade que são assumidos pelos intendentes caminham diretamente para o cumprimento da missão da Força, logo possuem alto grau de influência nos objetivos da FAB. Como estes militares atuam em seções compostas por subordinados, pares e superiores, é imprescindível a utilização de uma comunicação eficiente e eficaz para que os afazeres dos respectivos setores sejam concretizados. Sendo assim, é concebível inferir que o efetivo emprego da comunicação é essencial para a gestão dos Intendentes em seus respectivos cargos.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

O trabalho aqui apresentado é classificado, conforme o seu propósito geral, como exploratório e descritivo, de acordo com Gil (2017), já que busca proporcionar ao leitor maior familiaridade com os elementos da comunicação e, no que tange ao teor descritivo, com as áreas de atuação e incumbências dos Oficiais Intendentes.

Sobre o tipo de pesquisa, para o artigo que se propõe realizar, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já publicado. Já a pesquisa documental vale-se de documentos que possuem inúmeras finalidades, todos relacionados aos objetivos do artigo.

Para apresentar o processo de comunicação, que buscou expor quais são os elementos que estruturam e afetam o processo comunicativo, foram utilizados, como base, livros e artigos que explicam e descrevem os elementos e ruídos que compõem a comunicação. A partir destes, é possível compreender a dinâmica da comunicação e o papel que cada elemento deve

desempenhar para obter-se uma comunicação interpessoal clara e concisa.

Para solucionar o segundo objetivo foi realizada uma pesquisa documental utilizando documentos como o Regulamento de Administração da Aeronáutica (RADA) que enumera competências dos Oficiais Intendentes, o documento MCA 36-8, que trata do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica, a DCA 1-1 que trata da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira e o Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA) que trata da estrutura básica e das competências da AFA. Assim, foram elencadas algumas das funções que podem ser cumpridas pelos Intendentes e também foi analisado o que a FAB espera destes.

No próximo tópico será apresentada a análise acerca da aplicabilidade da comunicação na gestão do oficial intendente a partir de exemplificações que demonstram a incidência do processo comunicativo nas áreas de atuação destes oficiais. Por fim, no próximo capítulo do trabalho, serão apresentadas as considerações finais, retomando as principais ideias expostas e será indicada proposta de aperfeiçoamento com base neste trabalho visando mitigar os ruídos que interferem no progresso institucional e no alcance de objetivos.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Conforme citado anteriormente, os oficiais intendentes no decorrer de toda sua carreira podem trabalhar em diferentes áreas. A diversidade de funções que o intendente pode exercer é um fator desafiador para estes gestores públicos, afinal ao longo dos anos de carreira, os intendentes precisam se manter atualizados e aptos para assumirem chefias, inclusive em áreas de atuação que não tiveram experiência profissional anteriormente. A versatilidade na carreira dos intendentes serve como combustível para que o militar busque o frequente aprimoramento e conhecimento, contudo, para melhor assunção de funções o militar precisa compreender o que é esperado dele em determinada função e além disto, precisa se desenvolver para atingir os requisitos da área em que estiver atuando, não só em competências técnicas, como também na comunicação interpessoal.

Os distintos setores presentes na Força Aérea Brasileira são compostos por pessoas e as relações entre essas pessoas influenciam a cadência do trabalho nas seções. Dessa forma, é possível analisar como falhas na comunicação interpessoal incidem na consecução de objetivos e na realização de tarefas. Em consonância com o exposto anteriormente, os Elementos de Comunicação fazem parte do processo comunicativo que ocorre no cotidiano social, logo é evidente que também estão presentes na FAB. Levando em consideração os elementos

elencados por Kotler e Keller (2012), a percepção acerca das relações entre pares, subordinados e superiores hierárquicos podem ser observados também pela ótica de emissores e receptores da mensagem, qual a mensagem está sendo transmitida, por qual meio e se ocorreu a codificação e decodificação correta.

A habitual situação em que um oficial emana uma ordem a ser executada por um subordinado, pode ser analisada como a transmissão da mensagem pelo emissor para um receptor. Caso o subordinado não compreenda a ordem emanada pelo oficial, é factível analisar que a mensagem não foi decodificada pelo receptor e também é possível examinar quais foram os ruídos que interferiram nessa comunicação. Como os oficiais intendentess têm contato direto com pessoas nas seções em que atuam, a aplicação e compreensão dos Elementos de Comunicação são imprescindíveis para o êxito de suas gestões.

No cenário em que um oficial intendente (emissor) atue como gestor do almoxarifado e repasse ao ser subordinado (receptor) a necessidade urgente por solicitação de abastecimento de algumas peças de fardamento, caso o subordinado não compreenda (decodificação) que é uma necessidade urgente ou tenha entendimento falho sobre o número de peças que precisam ser solicitadas, outros inúmeros militares que possuíam demanda urgente por alguma peça de fardamento serão influenciados pela falha que ocorreu no processo comunicativo.

Já no cenário em que um oficial intendente atue em uma missão da intendência operacional prestando apoio a uma cidade após desastres naturais, como deslizamentos, caso este militar tenha um entendimento precipitado (decodificação) sobre a quantidade estimada de vítimas, o envio de suprimentos pode ser insuficiente e afetar não só o andamento da missão quanto a vida de milhares de pessoas.

Aspectos como diferenças regionais e de faixa etária também podem ser ruídos na comunicação e afetar a gestão do oficial intendente. Ao se formarem na Academia da Força Aérea os intendentess são distribuídos pelo território brasileiro e essa mudança de localidade é comum por toda a carreira, logo os intendentess se deparam com diferentes costumes culturais desde dialetos a tradições e precisam se atentar a essa diversidade de forma a não deixar que as diferenças sejam ruídos da comunicação e interfiram negativamente em suas gestões. A diferença de idade e geração pode ser igualmente um ruído na comunicação, já que o intendente é submetido não só às mudanças territoriais, como às mudanças de equipe de trabalho, logo este militar precisa se preocupar em entender a dinâmica organizacional a que está inserido visando tanto o coletivo quanto cada indivíduo com o qual trabalha.

Outra falha de comunicação que pode incidir na gestão do oficial intendente está relacionada à comunicação institucional. Como tratado anteriormente, Margarida Kunsch

(2015) define que a comunicação institucional está conectada com a imagem corporativa, dessa forma caso o oficial intendente não compreenda o propósito da Força Aérea Brasileira ou trabalhe de forma incoerente com o que a Força estabelece, este militar passa a ser um ruído para a FAB, pois estaria colaborando com a transmissão de uma mensagem diferente da planejada pela Força Aérea.

Já no âmbito da comunicação interna, como previamente apresentado, tem-se as redes formais e informais (Weiler, 2010) que, se mal empregados, também podem afetar negativamente a comunicação e, conseqüentemente, a chefia do oficial intendente. Como a comunicação informal trata da que circula por vias não oficiais e a comunicação formal por meio dos canais formais de comunicação padronizados pela organização, caso o oficial intendente não saiba efetuar essa diferenciação, poderá transmitir a mensagem pelo meio incorreto e não alcançar o objetivo pretendido.

Tendo em vista que todo contrato verbal com a administração é nulo ou de nenhum efeito salvo o estabelecido em lei (BRASIL, 2021d), no cenário em que o oficial intendente atue como licitante, se este militar não souber diferenciar redes formais de redes informais, ele estará suscetível a incorrer em crime, bem como a atrapalhar o desenvolvimento da instituição. Afinal, se este gestor não compreender a diferença entre documentos, ofícios e conversas por meios eletrônicos, por exemplo, na ótica da FAB, ele estará descumprindo a lei e não conseguirá dar prosseguimento a compra pública, que por vezes é essencial para o progresso da Organização Militar.

Com isso, a partir dos diferentes aspectos que a comunicação engloba foi possível comprovar a aplicabilidade do processo comunicativo na gestão do oficial intendente em suas diversas áreas de atuação. O desenvolvimento técnico em logística, finanças, contratações públicas, dentre outros é necessário, contudo, não é suficiente. O militar precisa saber se comunicar e entender a estrutura da comunicação para alcançar com êxito os objetivos institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo expor como a comunicação interpessoal influencia na gestão do oficial intendente e mostrar a importância da temática para o alcance dos objetivos institucionais da Força Aérea Brasileira, de maneira a colaborar com a gestão das Organizações Militares da FAB e incentivar a reflexão acerca do tema. Tratar sobre o processo comunicativo é essencial, visto que as inúmeras formas de comunicação entre

indivíduos interferem tanto no contexto organizacional quanto fora dele.

Dessa forma, primeiramente, foi abordado o que é a comunicação e quais são os elementos que constituem o processo comunicativo. A partir do conteúdo exposto foi possível analisar o funcionamento da comunicação entre dois ou mais indivíduos e observar a importância do conhecimento sobre os elementos do processo comunicativo de forma a utilizá-los corretamente e evitar que os ruídos interfiram negativamente no objetivo da comunicação. Em seguida, foram trabalhados os conceitos de comunicação organizacional e comunicação interna, possibilitando a compreensão da comunicação por uma ótica mais ampla e promovendo a análise acerca da comunicação dentro das instituições.

Logo após, foi apresentado o que é a intendência da Força Aérea Brasileira e como se deu a sua origem. Além disso, foi exposto também um panorama histórico sobre a FAB, com o intuito de gerar a familiarização acerca do contexto ao qual este trabalho está inserido. Outro ponto trabalhado foi sobre a formação a que os oficiais intendentess estão submetidos ao ingressarem na FAB através da Academia da Força Aérea. Em seguida, foram elencadas as áreas de atuação em que os intendentess trabalham como gestores durante suas carreiras. A partir de documentos como o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA), foi possível analisar as competências que são esperadas dos oficiais intendentess e perceber a expectativa da FAB sobre estes militares no que tange a assunção de cargos de chefia.

Por fim, foi realizada uma análise baseada em todo aparato teórico previamente utilizado neste trabalho, sendo possível assim inferir que a comunicação está diretamente interligada às diversas funções desempenhadas pelos oficiais intendentess. De acordo com o emprego da comunicação, as chefias dos intendentess podem ser encaminhadas para o sucesso bem como para o fracasso, diante disto a reflexão sobre como o processo comunicativo é aplicado nas diversas seções da FAB presentes tanto no Brasil como no exterior, é fator preponderante para a consecução de objetivos e de uma liderança eficaz.

Sendo assim, o presente estudo busca reiterar a importância de constantes análises e atualizações sobre a incidência da comunicação interpessoal nas gestões de setores públicos, sobretudo os setores regidos por oficiais intendentess. Além disso, este estudo visa incentivar a inserção de pesquisas de satisfação sobre os processos comunicativos que ocorram nas seções em que oficiais intendentess atuam. Através desses mecanismos de avaliação, o intendente conseguirá observar pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados em sua comunicação, a partir de avaliações anônimas feitas por pares, subordinados e superiores hierárquicos com quem trabalhe em sua rotina. Afinal, o aperfeiçoamento não se restringe ao conhecimento técnico, mas também a capacidade de ouvir o outro e de buscar evoluir sempre.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, L. S. **Secretariado Executivo e a Comunicação Interna: Gestão na Falha da Comunicação Interna**. Brasília, 2015.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é Comunicação**. Editora Brasiliense, 1982.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **23 de Agosto – Dia da Intendência**, 2020a. Página Inicial. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/intendencia/index.html>. Acesso em: 29 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **80 anos**, 2021a. Pagina Inicial. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/80Anos/>. Acesso em: 29 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Academia da Força Aérea**, 2022. Missão, Valores e Valores. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/afa/index.php/sobre-a-afa/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 01 jun. 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira. DCA 1-1**. Brasília, v. 1, 2020b.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica – ROCA**. Brasília, 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Regulamento de Administração da Aeronáutica – RADA**. Brasília, 2020c.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Operação Covid-19**, 2021b. Pagina Inicial. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/operacaocovid19/>. Acesso em: 29 maio 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica – MCA 36-8**. Brasília, 2021c.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: 61-F. ed., seção 1, extra F, p. 2, 2021d.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: A Empresa Pensada de Dentro para Fora**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e Liderança**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2019.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LANGER, S. **Filosofia em Nova Chave: um Estudo do Simbolismo da Razão, Rito e Arte**. São Paulo: Perspectiva, 1971.
- GONÇALVES, G. C. **A Relevância da Comunicação para o Militar do Quadro de**

Intendência da Aeronáutica. Pirassununga, 2018.

GONTIJO, S. **O Livro de Ouro da Comunicação.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional:** Conceitos e Dimensões dos Estudos e Das Práticas. 2015.

MARCHESE, D. O. **Comunicação Interna:** Conflitos Existentes na Comunicação Interdepartamental de uma Empresa do Ramo de Produção Agrícola. Brasília, 2008.

MENDES, M. S. **Comunicação Interna:** os Possíveis Erros Estratégicos e Operacionais nas Organizações. Juiz de Fora, 2011.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

WEILER, A. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas:** Facilitando os Relacionamentos em um Ambiente Organizacional Diversificado. Porto Alegre, 2010.