

# **O IMPACTO DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO CADETE DA AERONÁUTICA<sup>1</sup>**

## ***THE IMPACT OF COMMUNICATION MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF THE AIR FORCE CADET***

**Marcos André Benevides da Silva<sup>2</sup>**  
Danielle Magierski\*

### **RESUMO**

A comunicação interna pode ser considerada um dos alicerces para a sustentação de uma convivência coesa e eficaz em um ambiente de trabalho. Com o passar dos anos, tem sido perceptível a evolução da comunicação organizacional, uma vez que essa não tem mais sido considerada apenas uma ferramenta para situações emergenciais e torna-se um valioso artifício estratégico que se faz primordial na relação entre organização e colaborador. Sendo assim, o presente trabalho busca compreender o processo de comunicação entre instrutor e cadete durante a formação do futuro oficial da Força Aérea Brasileira (FAB), bem como explicar os elementos do processo da comunicação, analisar os diversos canais, além de observar as barreiras existentes nesse processo. Essa análise será realizada por meio de uma revisão bibliográfica em livros, artigos e trabalhos acadêmicos que versam sobre o tema. Na conclusão, chegou-se ao resultado que o impacto da gestão da comunicação na formação do cadete da aeronáutica é significativo, e que conhecer o processo, canais e barreiras são relevantes para a evolução de uma comunicação eficiente por parte dos futuros oficiais da aeronáutica.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Comportamento Organizacional; Formação de Oficiais.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2020).

\* Doutora, Professora Associada IV Academia da Força Aérea. E-mail: dani\_magi@yahoo.com.br

## ABSTRACT

Internal communication can be considered one of the foundations for sustaining a cohesive and effective coexistence in a work environment. Over the years, the evolution of organizational communication has been perceptible, since this has no longer been considered just a tool for emergency situations and becomes a valuable strategic device that becomes paramount in the relationship between organization and employee. Therefore, the present work seeks to understand the communication process between instructor and cadet during the training of the future officer of the Brazilian Air Force (BAF), as well as to explain the elements of the communication process, analyze the different channels, in addition to observing the barriers existing in this process. This analysis will be carried out through a bibliographical review of books, articles and academic works that deal with the subject. In conclusion, the result was that the impact of communication management on the training of air force cadets is significant, and knowing the process, channels and barriers are relevant for the evolution of efficient communication for the future air force officers.

**Keywords:** Internal Communication; Organizational Behavior; Officers Qualification.

## INTRODUÇÃO

A Academia da Força Aérea (AFA) tem sede na cidade de Pirassununga, interior do Estado de São Paulo. Possui o propósito de formar Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria da Aeronáutica, visando o progresso pessoal dos cadetes nos padrões cívicos, sociais, éticos e morais, além de desenvolver atributos intelectuais, profissionais e militares, aspirando o aprimoramento nas questões de gestão pessoal e liderança (BRASIL, 2021).

A AFA dispõe de instalações numa área construída de 215.246 m<sup>2</sup>, sendo uma Organização Militar que possui diferentes setores que os cadetes - denominação dada ao aluno de uma academia militar - deverão travar contato direto durante sua permanência na AFA (BRASIL, 2022).

Ao longo da formação, o Cadete é exigido em diversos âmbitos, o que possibilita sua formação tanto prática como teórica nos diferentes campos de atuação. Para isso, é necessário que haja um canal de comunicação funcional e, ao mesmo tempo, uma correlação mais próxima possível da ideal entre o emissor e o receptor. Exemplificando, faz-se substancial o vínculo entre os instrutores e os cadetes, de modo que o fluxo de informações consiga ter aproveitamento máximo.

Teixeira (1998, p. 159) afirma que “[...] A comunicação fornece, pois, os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as ações

planejadas, e a fazê-lo motivados e com entusiasmo” (TEIXEIRA, 1998, p. 159). Com base nisso, infere-se que a comunicação pode ser considerada como um dos pilares para o bom funcionamento de uma instituição, colaborando para a harmonia do ambiente e do fortalecimento da cultura organizacional.

Para Matos (2009, p. 8), “[...] a comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem retorno é uma comunicação falha e incompleta” (MATOS, 2009, p.8). Essa afirmação revela que a transmissão de informações pode colaborar para o progresso de uma organização, quando efetuada de forma completa, passando pelo seu processo natural. Partindo desse princípio, considera-se cabal o aperfeiçoamento daqueles que participam desse processo de fluxo informacional.

Sendo assim, a pesquisa prevê o seguinte problema: todos os elementos do processo de comunicação entre instrutores e cadetes são abordados ao final de quatro anos de formação na AFA? A fim de esclarecer essa interrogação, este trabalho irá discorrer sobre como a comunicação é desenvolvida no ínterim da formação dos cadetes.

Diante do exposto, esse trabalho tem como objetivo principal compreender o processo da comunicação entre instrutor e cadete durante a formação do futuro oficial da Força Aérea Brasileira (FAB). Como objetivos específicos a serem alcançados, tem-se:

- a) Explicar o processo de comunicação e os elementos que o compõe;
- b) Descrever os canais formais e informais de uma organização; e
- c) Identificar as barreiras técnicas, de linguagem e psicológicas que oferecem ameaça ao processo de comunicação.

Para tal finalidade, esse artigo evidencia uma pesquisa bibliográfica, baseando-se em livros, artigos e pesquisas que versam sobre o tema. Ademais, tem abordagem qualitativa devido ao caráter subjetivo do artigo. Quanto a sua abordagem, o artigo caracteriza-se como descritivo, com algumas características exploratórias.

O trabalho está dividido da seguinte forma: No capítulo 1 está retratado o processo de comunicação, no capítulo 2, a comunicação interna, no capítulo 3, algumas peculiaridades sobre a formação do cadete e sua aproximação com o instrutor durante a formação, no capítulo 4, a metodologia empregada na elaboração da pesquisa, no capítulo 5, os resultados alcançados; e por fim, no capítulo 6, estão as considerações finais bem como as propostas e sugestões para trabalhos futuros.

## 1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Conforme exposto na introdução, neste tópico serão abordados os conceitos que serão importantes para o entendimento adequado de como é o funcionamento do processo de comunicação. Esse processo possui diversas variáveis que irão favorecer para a singularidade dele, isto é, tornando cada situação diferente das demais.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO

Para Chiavenato (2004), a primeira área a ser norteadada ao se estudar as interações humanas e métodos para influenciar ou mudar o comportamento humano nas organizações é a comunicação. Além disso, comenta sobre a relatividade: cada pessoa tem a capacidade de progredir em seus relacionamentos interpessoais e na melhoria da própria eficácia. Por outro lado, apesar de ser prioridade na convivência, também é o ponto de conflitos e desentendimentos entre grupos e dentro da organização como um sistema.

Segundo Teixeira (1998), comunicação é o processo de transferência de informações, conhecimentos, ideias ou sentimentos entre as pessoas. Ainda nessa análise, esclarece que para que os subordinados saibam exatamente a tarefa a desempenhar a fim de atingir os resultados globais da empresa, devem ter um perfeito conhecimento, isto é, deve haver uma comunicação eficaz por trás desse processo.

Robbins (2009) diz que a comunicação funciona como um facilitador na questão da motivação, pois esclarece aos funcionários de determinada empresa as diretrizes de uma tarefa, a qualidade do desempenho e medidas a serem tomadas para melhorá-lo. Ainda sobre a função da comunicação, constata que “[...] a função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões” (ROBBINS, 2009, p. 233). Em outras palavras, a comunicação é vista como um alicerce nas tomadas de decisões, pois ela irá proporcionar informações que pessoas e grupos precisam para identificar e avaliar alternativas.

Um elemento que também pode ser citado como uma condição necessária para a evolução de uma organização é entender sua cultura organizacional. É a partir dela que se entende a linha de pensamento que a companhia irá seguir. Chiavenato (2014) afirma que a cultura organizacional, também chamada de corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças

estabelecidas por valores, normas, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros da organização. Ademais, complementa: “[...] Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 154).

Para perfeita compreensão da comunicação, Chiavenato (2004, p. 302) reitera três conceitos preliminares que julga serem fundamentais:

- Dado

É um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados, por exemplo, é um meio de acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado (um conjunto de números ao formar uma data ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma informação (CHIAVENATO, 2004, p. 302).

- Informação

É um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo. O conceito de informação, tanto do ponto de vista popular, como do ponto de vista científico, envolve um processo de redução de incerteza (CHIAVENATO, 2004, p. 302).

- Comunicação

É quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação (CHIAVENATO, 2004, p. 303).

Com base nisso, ter o que se considera a melhor comunicação em uma organização, isto é, levando em consideração as pessoas, o momento e o ambiente, é importante para o bom andamento dos objetivos de uma instituição. Dessa maneira, a corporação consegue identificar um sentimento de segurança e confiança, tendo como consequência maior progresso dos objetivos.

## 1.2 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Existem quatro funções básicas que a comunicação tem dentro de um determinado grupo ou organização, sendo elas o controle, a motivação, a expressão emocional e a informação. Chiavenato (2004) ressalta a relevância e a aplicação dessas funções:

- Controle

A comunicação funciona no controle do comportamento das pessoas em vários aspectos. De um lado, as organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelas pessoas. Quando estas são informadas de que devem comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente ao seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de trabalho, a comunicação está desempenhando uma função de controle (CHIAVENATO, 2004, p. 304).

- Motivação

A comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. A definição de metas, a retroação do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação (CHIAVENATO, 2004, p. 305).

- Expressão emocional

A comunicação que ocorre dentro de um grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem seus sentimentos de satisfação ou de frustração. A comunicação funciona como um meio para expressão emocional de sentimentos e de atendimento às necessidades sociais (CHIAVENATO, 2004, p. 305).

- Informação

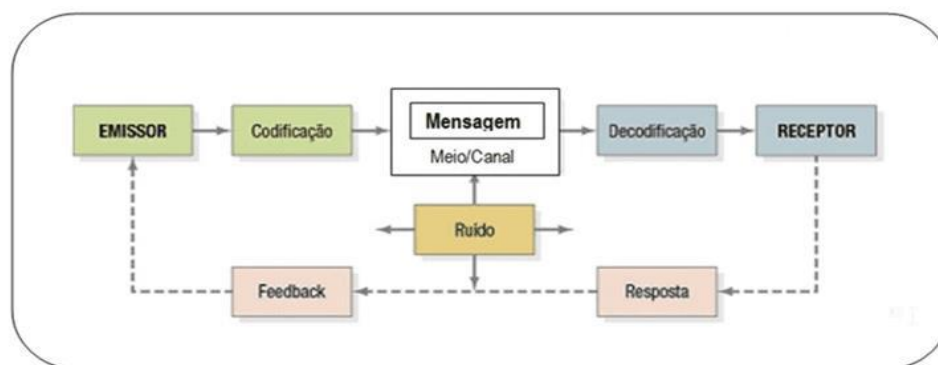
A comunicação funciona como facilitadora da tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que pessoas e grupos precisam para tomar suas decisões, transmitindo os dados para que identifiquem e avaliem alternativas de ação (CHIAVENATO, 2004, p. 305).

Essas quatro funções são primordiais de maneira igualitária. Ademais, Chiavenato (2004) declara: “Para que as pessoas e grupos tenham um bom desempenho, precisam de algum tipo de controle, de algum estímulo ao esforço, de meios de expressão emocional e de tomada de decisões” (CHIAVENATO, 2004, p. 304-305). De maneira resumida, toda interação de comunicação que acontece em um grupo ou organização demanda uma ou mais dessas quatro funções básicas.

### 1.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação se baseia na necessidade de transmissão de uma mensagem. É comum entre estudiosos sobre a área, a compreensão que a comunicação é efetuada por meio de um processo com etapas, um fluxo. Esse fluxo ocorre a partir do momento em que uma mensagem é transmitida, até o momento em que é recebida, compreendida e retorna - de alguma forma - a quem a inicia.

Para Robbins (2009), é necessário que o emissor converta a mensagem num formato simbólico a fim de que ela seja passada adiante, sendo essa etapa chamada de codificação. A partir disso, a mensagem codificada é transmitida mediante um canal. Ao chegar ao receptor, será feita uma decodificação da mensagem, isto é, uma interpretação. Dessa maneira, é feita a transferência de um significado de uma pessoa para outra. A Figura 1 ilustra o processo de comunicação.



**Figura 1** Processo de comunicação

Fonte: KOTLER E KELLER, 2012, p. 516

Por meio dessa ilustração, é possível observar que o processo de comunicação é constituído por diversos elementos. Esses elementos são interligados e possuem uma relação fundamental para que a comunicação aconteça de maneira efetiva.

A fim de definir os elementos do processo de comunicação, Teixeira (1998, p. 159) elucida os conceitos da seguinte maneira:

- Emissor ou fonte

Pessoa ou entidade que tem uma ideia ou mensagem para comunicar a outra pessoa ou pessoas, sendo o primeiro elemento da comunicação que inicia o processo comunicativo.

Essa entidade é responsável por escolher códigos que sejam decodificáveis, ou seja, entendidos pelo receptor, pois é ela que irá se manifestar por meio do código escolhido e enviar a mensagem ao receptor.

Para França e Leite (2007), o emissor é um elemento detentor de grande responsabilidade, tendo em vista que, mediante o uso de recursos persuasivos, pode chamar a atenção para uma mensagem e ser facilmente compreendido pelo receptor, suprimindo barreiras comunicativas.

- Codificação e decodificação

Considerado o conjunto de sinais escolhidos pelo emissor, que serão utilizados no processo de comunicação no intuito de transmitir uma mensagem que seja entendida pelo receptor. Em outras palavras, pode ser entendido como a correspondência entre o que é emitido e o que é recebido.

No processo de comunicação, é necessário que haja uma correlação entre o emissor e o receptor, uma vez que o emissor deve codificar as mensagens de tal modo que sejam perfeitamente transmitidas e decodificadas pelo destinatário, isto é, o receptor.

- Canal

É o meio de transmissão usado para que as comunicações sejam transmitidas entre as pessoas. De maneira simplificada, pode ser entendido como a via escolhida pelo emissor por onde a mensagem circula. Ou seja, é um elemento do processo comunicativo que possibilita o contato entre o emissor e o receptor.

Fazendo uma analogia com uma apresentação, percebe-se que a mensagem pode ser transmitida de diferentes formas, por exemplo:

- a) Visual: gestos, movimentos do corpo, expressões faciais, postura;
- b) Auditiva: tom de voz, variação de altura e intensidade vocal;
- c) Verbal: palavras;
- d) Sensorial: manipulação de objetos; e
- e) Pictórica: gráficos, diagramas e figuras.

- Receptor ou destinatário

Pessoa ou pessoas que recebem a informação que lhes é transmitida. É importante que o receptor conheça os códigos utilizados pela fonte, pois cabe a ele decodificar a mensagem.

Vale evidenciar que o processo comunicacional não acaba na decodificação do receptor. É preciso que haja um retorno, uma resposta do receptor que então passa a ser o emissor. Em síntese, sem receptor não há comunicação.

- *Feedback* ou retroação

Retorno da informação que permite ao emissor verificar se a comunicação foi ou não perfeitamente recepcionada.

Para Souza (2021, p. 6, apud NOGUEIRA, 2010, p. 34), o *feedback* além de marcar o recebimento da mensagem, também define se os objetivos iniciais do emissor foram de fato alcançados e se foi compreendido corretamente pelo receptor. É por meio do *feedback* que o emissor saberá se houve sucesso na comunicação ou não.

- Ruído

Resultado de deficiências na codificação, no canal de comunicação ou de problemas do próprio receptor que não descodificou convenientemente a mensagem que se pretendia transmitir.

Esse processo de comunicação adequa-se a qualquer ambientação, ou seja, entre pessoas conversando assuntos de empresa, bate papos informais, entre instituições e pessoas, ou entre duas ou mais instituições.

## 2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Ruggiero (2002, p. 29), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A Comunicação interna exerce um poder dentro da instituição, promovendo maior aceitabilidade da ideologia de uma organização. Logo, esse poder expressivo legitima os outros poderes existentes na organização, como o poder remunerativo, normativo e coercitivo.

O processo de recompensa, as normas e os sistemas de coerção que estão presentes nas organizações, para se legitimarem, passam por um tratamento em nível do código linguístico dentro dos processos de codificação e decodificação, apresentando no final a forma de um discurso que pode gerar maior ou menor aceitação por parte dos colaboradores (REGO, 1986, p. 13).

Corroborando a ideia, Melo (2006, p. 18) afirma que a comunicação é considerada uma importante ferramenta de poder nas gestões empresariais, a favor do crescimento, desenvolvimento e equilíbrio das organizações. Ela deve ser planejada de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar os colaboradores na conquista de melhores resultados. A exemplo, a autora cita que uma matéria em um jornal interno, ou uma mensagem no mural, tomados isoladamente, podem criar uma imagem positiva para a organização, possibilitando uma tomada de rumos proveitosa. Estruturar ações de comunicação, montar modelos adaptados à cultura de cada instituição, conhecer o clima interno e as demandas externas para embasar as propostas de trabalho são os objetivos desse processo de planejamento da comunicação interna (MELO, 2006, p. 18).

Segundo Kunsch (2003), a função majoritária da Comunicação Interna é promover a abertura comunicacional e a liberdade, de modo a proporcionar um ambiente de trabalho que possibilita aos colaboradores e aos setores serem integrados, uma vez que o colaborador pode ser entendido como um porta-voz da organização, influenciando diretamente na imagem e no conceito da empresa.

Batista (2007), por sua vez, declara que trabalhar a comunicação interna vai muito além de simplesmente informar funcionários sobre novas decisões e regras da diretoria. Ela exige sensibilidade o bastante para compreender que o diálogo não deve ser apenas procurado em situações de emergência e que manter a credibilidade dos empregados de uma organização é uma atitude democrática.

Para Torquato (2002), a missão essencial da Comunicação Interna é a criação e conservação de um clima favorável à realização de metas estratégicas da instituição, ao crescimento de suas atividades, serviços e linhas de produtos. A fim de cumprir esse ofício, é necessário estímulo ao público interno por intermédio de mecanismos e ferramentas de persuasão, envolvimento e informação.

Vale ressaltar que a comunicação interna é um setor relativamente jovem que possui responsabilidade de manter uma comunicação efetiva entre os constituintes da organização. Ela tem base nas hipóteses e práticas de profissões relacionadas como o marketing, recursos humanos, relações públicas, entre outros. Outrossim, ela acaba por englobar todos os processos comunicativos de um determinado sistema com seu público interno, ou seja, isso inclui funcionários, colaboradores e acionistas.

Embora sempre tenha havido comunicação (mesmo que precária) entre empresa e funcionários, somente nos últimos tempos é que essa comunicação passou a ser trabalhada por profissionais preocupados em estabelecer uma maior aproximação funcionário-empresa e um melhor clima organizacional (BRUM, 1994, p. 14).

## 2.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Nesse tópico, serão elucidados os canais de comunicação formal e informal, que possuem importância equivalente na organização. “[...] Essas duas redes convivem simultaneamente e estão interligadas” (WEILER, 2010, p. 31).

### a) Comunicação formal

Teixeira (1992, p. 162) divide a comunicação formal em duas vertentes: a descendente e a ascendente.

A primeira, se refere aos meios como a cadeia de comando. Em outras palavras, é a troca de informações que flui dos setores estratégicos aos setores operacionais.

A segunda, por sua vez, é manifestada quando a empresa pratica um tipo de gestão participativa, ou seja, ela valoriza não só o “*feedback*” como também tenta ao máximo envolver efetivamente os trabalhadores nos problemas da companhia.

De acordo com Weiler (2010), é preciso que os canais de comunicação internos e formais sejam adaptados de acordo com as características, a cultura e a natureza de cada

instituição, isto é, nem toda situação servirá de exemplo para outra. De maneira geral, é valorizado que nos canais formais circulem informações da chefia para os colaboradores.

#### b) Comunicação informal

Ocorre de maneira não estruturada, ou seja, não há protocolos a serem seguidos. É entendida como uma forma de comunicação mais espontânea, sem precisar respeitar os níveis hierárquicos da organização, corroborando para o conforto de quem está comunicando.

Paiva *et al* (2020) entende que é a comunicação espontaneamente desenvolvida pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelos setores da mesma.

Weiler (2010) define esse conceito da seguinte maneira: “A comunicação informal é a aquela que circula pelas vias não oficiais, por meio da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma, envolve todos os níveis da instituição e o assunto não se restringe necessariamente a questões profissionais” (WEILER, 2010, p. 31).

Para Pimenta (1999), as redes informais são compostas por manifestações espontâneas da coletividade, estruturadas a partir da cadeia sociológica dos grupos, onde se inclui a rede de boatos.

Assim sendo, ambos os canais detêm importância relevante na organização. Resumidamente, os canais formais garantem que as informações sejam transmitidas de maneira eficaz e de forma oficial, evitando mal-entendidos e reduzindo a probabilidade de erros. Os canais informais, por sua vez, facilitam a criação de um ambiente colaborativo e incluso. Entretanto, a informalidade também pode acarretar boatos e disseminação de informações incondizentes que prejudicam a moral e a produtividade da equipe.

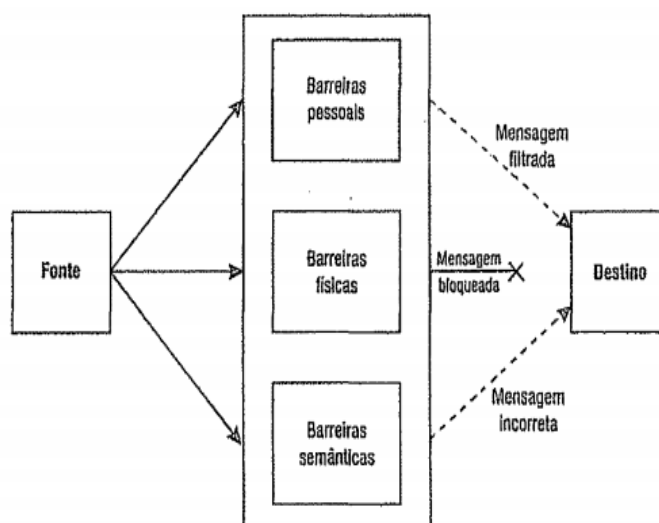
É importante criar meios que façam as informações percorrerem a rede formal de maneira apropriada e monitorar os dados que circulam pelas redes informais, com a finalidade de proporcionar eficácia na comunicação organizacional (WEILER, 2010).

## 2.2 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Barreiras à comunicação são obstáculos que possibilitam interferência no entendimento e na efetividade do processo de comunicação entre duas ou mais pessoas. Como o processo de comunicação passa por diversos elementos, não é incomum que a eficácia comunicativa seja afetada por erros que aconteçam durante o processo de comunicação. Melo

(2006, p. 2) afirma que “[...] a comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não acontece” (MELO, 2006, p. 2).

A Figura 2 apresenta um esquema de como as barreiras à comunicação podem influenciar no processo da emissão da mensagem pela fonte até a chegada ao destino.



**Figura 2** Funcionamento das barreiras à comunicação humana

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 316

Chiavenato (2004) classifica as barreiras em três tipos, sendo elas as barreiras humanas ou pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas, onde elas podem estar presentes de maneira simultânea. O autor distingue essas barreiras da seguinte maneira:

- Barreiras pessoais

São as interferências que decorrem das limitações, emoções e valores de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as percepções, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com outras pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

- Barreiras físicas

São as interferências que ocorrem no ambiente em que ocorre o processo de comunicação. Um evento que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, um canal saturado e congestionado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone etc. são exemplos de barreiras físicas (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

- **Barreiras semânticas**

São as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação - como gestos, sinais, símbolos etc. - podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer significados. As diferenças de idiomas constituem barreiras semânticas entre as pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

De modo a exemplificar as barreiras à comunicação, Chiavenato (2004) deixa claro alguns exemplos demonstrados por intermédio do Quadro 1.

**Quadro 1** Três tipos de barreiras à comunicação

<b>HUMANAS</b>	<b>FÍSICAS</b>	<b>SEMÂNTICAS</b>
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 316

Feita uma análise das barreiras à comunicação e seus exemplos, infere-se o desafio que as empresas enfrentam ao lidar com a comunicação. Para resolver essa problemática, profissionais buscam conhecimentos em outras áreas no intuito de otimizar resultados das organizações. A respeito disso, Weiler (2010) afirma:

A enorme abrangência dessa área fez com que os profissionais buscassem na administração, psicologia, marketing, entre outras áreas, conhecimentos e parcerias que pudessem contribuir para a realização de suas atividades, otimizando os resultados e proporcionando uma visão ampla dos processos. Por meio da comunicação é possível a reunião das distintas partes da instituição, o estabelecimento das relações entre empregado e empregador e, sobretudo, o alinhamento dos diversos pensamentos e ações em direção a um objetivo organizacional comum (WEILER, 2010, p. 45).

### **3 A COMUNICAÇÃO NA FORMAÇÃO DO CADETE**

A partir da explicação do processo de comunicação, da descrição dos canais formais e informais e da identificação das barreiras à comunicação, é possível buscar uma relação entre esses tópicos e o contexto da troca de informações ao longo da formação do Cadete na Academia da Força Aérea.

O começo da carreira militar se dá quando os Estagiários - denominação dada aos futuros cadetes que já estão na AFA - passam por um período de preparação com duração de cerca de 40 dias, chamado de Estágio de Adaptação Militar (EAM). Nesse período, aprendem mais sobre a rotina militar e suas peculiaridades. Após a conclusão dessa etapa, é considerado que o Estagiário agora é detentor das competências necessárias para se tornar, definitivamente, um cadete da Aeronáutica e integrar uma turma coesa com os demais cadetes.

A partir desse momento, os novos militares seguem um cronograma de aulas na Divisão de Ensino durante a rotina diária, conhecendo as matérias do curso que visam o aperfeiçoamento intelectual do militar. Nesse período, passa a existir um contato entre os professores civis e militares da Divisão de Ensino e os então cadetes da Aeronáutica. Assim sendo, é criado um vínculo praticamente diário entre eles, e o papel de emissor e receptor pode variar de acordo com situações rotineiras.

No início da formação, o cadete da aeronáutica aprende a se apresentar aos seus superiores hierárquicos, bem como a se portar corretamente quando está em serviço. Quem oferece essa instrução são os cadetes de anos mais antigos. Uma das primeiras funções que todo cadete assume frente a uma fração é a de chefe de turma. Essa função é exercida durante uma semana, quando o militar aprende a ter controle do efetivo que está comandando, bem como faz o papel de emissor ao transmitir todas as informações pertinentes sobre os acontecimentos da rotina. Ressalta-se que o chefe de turma também é receptor, quando recebe as informações que serão transmitidas. Geralmente essas informações são recebidas de seus superiores.

Em todos os casos de comunicação entre instrutores e cadetes, é importante que haja um equilíbrio entre a emissão e a recepção no seguinte aspecto: entende-se que o instrutor deve prezar sempre pela constante evolução da didática. Em contrapartida, é esperado que os cadetes se disponham a assimilar todo o conhecimento que for passado. Caso essa estabilidade de ambos os lados não seja mantida, barreiras podem estar sendo criadas, tendo

como consequência uma possível falta de compreensão de parte do aprendiz que é proposto.

A carreira militar preza pelo desenvolvimento e aplicação de diversos valores e competências. A liderança, sendo uma das competências principais dessa profissão, possui uma conexão intrínseca com a habilidade de se comunicar efetivamente. Relacionado a isso, o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016) declara: “Aprenda a reconhecer os problemas e busque ideias novas. Inove, seja criativo. Reconheça que a comunicação eficiente envolve o compartilhamento de percepções”. Ademais, o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA) impõe como uma competência essencial militar características como a clareza na expressão de ideias com superiores, pares, subordinados e público externo; A utilização de técnicas de expressão oral e escrita nas comunicações; e a promoção da efetividade da comunicação no ambiente de trabalho e em contextos interinstitucionais (BRASIL, 2021, p. 18).

No 1º e 2º ano, os cadetes têm contato com as atividades de liderança por meio de exercícios de campanha, chefiando seus colegas de turma e adquirindo conhecimento por meio de palestras que visam explicar os diferentes tipos de liderança e suas aplicações. No 3º e 4º ano, os cadetes desses esquadrões são responsáveis por conduzir as turmas durante a rotina mediante serviço periódico, assim como têm a oportunidade de acompanhar cadetes específicos no programa de liderança de elemento, onde os cadetes que estão a mais tempo na AFA auxiliam e instruem os cadetes mais novos.

Para um melhor desenvolvimento da comunicação, vale colocar em pauta o conceito de *Flipped Classroom*, também conhecida como Sala de Aula Invertida. Para Schneiders (2018, p. 4), esse conceito pode ser definido da seguinte maneira:

O método da Sala de Aula Invertida é apresentado como uma proposta de repensar os processos de ensino e aprendizagem e os espaços onde ocorrem, objetivando a inserção de metodologias e tecnologias educacionais, no sentido de otimizar as etapas de transmissão e de assimilação dos conhecimentos (SCHNEIDERS, 2018).

Basicamente, Bergmann (2016) descreve que os alunos devem estudar o conteúdo da aula antecipadamente, usando o tempo da aula para sanar dúvidas. Por conseguinte, isso facilita para que os docentes consigam avaliar os meios de disseminação do conteúdo. A título de exemplo, se um grupo de alunos estiverem apresentando dúvidas similares, fica mais fácil identificar se algum elemento do processo de comunicação não foi abordado corretamente.

Então, por meio do *feedback* dos alunos, seria possível causar evolução na disseminação do conteúdo.

Sobre o equilíbrio necessário para o máximo aproveitamento da troca de informações, Schneiders (2018, p. 6) enfatiza sobre o planejamento:

Para que tal inversão possa ser planejada sem prejuízo às partes interessadas, é importante discutir os momentos de ocorrência da transmissão e da assimilação dos conhecimentos e habilidades, apresentando exemplos de ações e atividades para ambos (SCHNEIDERS, 2018).

Com a metodologia da Sala de Aula Invertida, tem-se que o cadete pode, de uma forma mais frequente, se tornar emissor do processo de comunicação, trazendo para si as responsabilidades impostas neste papel. Nessa metodologia, a mensagem pode ter natureza de dúvida, uma vez que o cadete já estudou previamente.

Essa modelo de ensino ainda não é utilizado na AFA de maneira primordial, mas tem sido reconhecido e difundido pelos profissionais e cadetes, tendo aplicação na Divisão de Ensino por alguns professores.

Observa-se que os cadetes, no primeiro ano, possuem certo temor em iniciar o processo de comunicação como emissor por não conhecerem detalhadamente as rotinas e a vivência da AFA. Já cadetes dos últimos anos são mais questionadores e, por entenderem as vivências e rotinas da caserna, não consideram a possibilidade de ficarem em dúvida quanto a algum conteúdo.

Desta forma ainda, muitas vezes os cadetes dos esquadrões iniciantes, como emissores, não possuem necessariamente a técnica para criar os canais de *feedback*. E, além disso, enfrentam dificuldade de expressar-se mediante a alguma situação que fuja da rotina prevista.

Por vezes as mensagens emitidas pelos cadetes são próprias, permeadas por jargões e gestos. Por não estarem no ambiente, alguns instrutores - principalmente os que estão a menos tempo - têm dificuldade de compreendê-los. Ademais, a recíproca acontece quando novos instrutores integram o meio militar vindo do meio civil, trazendo consigo palavreados, costumes e vivências daquele local.

Alguns instrutores, naturalmente, possuem carisma intrínseco. Esse fato acaba por facilitar não só a emissão de suas mensagens (conteúdo de aula), mas também a recepção delas, fazendo com que os cadetes se identifiquem e consigam assimilar melhor o conteúdo da instrução.

Nas instituições militares, de maneira geral, as informações são difundidas com o auxílio de plataformas de comunicação. Para fins de exemplo, podemos citar ferramentas como a Intraer que é uma rede de computadores privada da Força Aérea, e o *e-mail* Zimbra que é um sistema operacional de envio de mensagens com recursos de colaboração e produtividade. Com base nisso, considera-se a possibilidade de uma barreira tecnológica na rotina do cadete, visto que o uso dessas plataformas influenciam em aspectos como a diferença de habilidades, problemas técnicos e dificuldade na interpretação de mensagens.

Destarte, foram elencadas algumas vivências que correlacionam a rotina do cadete com situações que fazem a comunicação ser primordial para o desenvolvimento do cadete ao longo dos quatro anos de formação.

#### **4 METODOLOGIA**

O trabalho feito é uma pesquisa básica e, para a elaboração deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica recorrendo à análise documental, tanto em documentos oficiais da FAB, como em livros, artigos científicos, teses e dissertações que fazem associações com o tema.

Lakatos *et al* (1992, p. 44) declara que pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um levantamento de bibliografias já publicadas em livros, revistas, impensas escritas e publicações avulsas. Além disso, fala que “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (LAKATOS *et al*, 1992, p. 44).

Essa revisão tem abordagem qualitativa. Tal abordagem se deve ao fato de que o tema envolvido pertence ao campo da ciência social. Para Flick (2004, p. 21), “[...] o objeto em estudo é o fator determinante para a escolha de um método e não o contrário” (FLICK, 2004, p. 21).

Pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2002, p. 41), essa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, a fim de torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses.

Por fim, por meio da análise de conteúdo, itens foram ressaltados a fim de evidenciar a importância da gestão da comunicação para a formação do Cadete da Aeronáutica.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste trabalho, de maneira geral, foram abordadas teorias do processo de comunicação e comunicação interna, a fim de que houvesse correlação com o desenvolvimento da comunicação do cadete da Força Aérea Brasileira, durante o período de formação.

De início, foi explicado como se dá o processo de comunicação, bem como apresentado os elementos desse processo, como o *feedback* e o ruído. Introduziu-se o conceito de Comunicação Interna: ferramenta importante nas gestões empresariais para o crescimento, desenvolvimento e equilíbrio das organizações. Também foram apresentados conceitos relativos à evolução da comunicação na rotina do militar, como a descrição dos canais de comunicação formais e informais - concepções de entendimento para o bom convívio em uma organização militar; e a identificação de possíveis barreiras à comunicação que poderiam causar dispersão de conhecimento ao longo do processo de aprendizagem do Cadete.

Foi retratado como se dá o início da carreira militar na Academia da Força Aérea, começando pelo Estágio de Adaptação Militar e o início da rotina como Cadete da Aeronáutica, momento que começa a ter uma conexão mais direta com os professores civis e militares da Divisão de Ensino, que passará a ser uma fonte de troca de conhecimento por quatro anos. Neste momento, observa-se que o jovem ainda possui certa restrição em conversar com seus superiores. E quando tem contato com sua primeira atividade de liderança, a chefia de turma, a insegurança também poderá prevalecer. Sendo assim, identificou-se uma possibilidade de ter ruídos como a dificuldade de falar em público, sobrecarga de informações e desconhecimento de procedimentos da rotina como o cumprimento de horários e tratamento formal com os superiores.

Foi exposto no trabalho o conceito de *Flipped Classroom* - ou Sala de Aula Invertida – com o propósito de evidenciar uma alternativa atual que está ganhando cada vez mais espaço nas instituições de ensino, tanto em seu aperfeiçoamento quanto em sua aplicação. Na Academia da Força Aérea, essa ferramenta é empregada por parte dos docentes como forma de inovação do aprendizado na Divisão de Ensino. O objetivo do uso dessa ferramenta é fazer com que o cadete tenha mais participação no processo de ensino aprendizagem, se manifestando mais do que em uma aula expositiva, por exemplo. Neste momento, as respostas geradas durante o processo de comunicação tendem a se tornarem *feedback* mais rapidamente, encerrando pequenos processos contínuos desta comunicação. Ruídos neste processo de Sala

de Aula Invertida também podem surgir, mas por ser um processo mais dinâmico, tendem a ser mais facilmente percebidos e sanados.

Durante o processo de liderança do 3º e 4º ano, os cadetes passam a ter mais oportunidades de aplicar os conhecimentos adquiridos nos anos anteriores através de programas de liderança, ministrando palestras e exercendo funções em diretorias que trabalham diariamente para facilitar a rotina e fornecerem atividades de lazer para todos os cadetes.

Infere-se que existe um período de tempo para que os cadetes recém chegados possam se familiarizar com as peculiaridades do dia a dia deles. Como consequência disso, no início da formação o cadete tende a se sentir inseguro quando precisa assumir a responsabilidade de situações rotineiras. Dito isso, é possível deduzir que quanto mais novo é o cadete, maiores são as possibilidades de existirem ruídos relacionados à insegurança. A falta de clareza na expressão de ideias, a falta de posicionamento e a timidez na expressão verbal são alguns exemplos de ruídos que podem acontecer nessa ocasião.

Uma outra questão abordada no trabalho refere-se à tecnologia utilizada para a comunicação acontecer. Como foi citado, utilizada para a comunicação acontecer. Como foi citado, meios como Intraer, que são ferramentas das redes formais, por vezes estão expostas à queda de redes, queda de energias, dificultando a transmissão da mensagem. Ressalta-se que a rede de internet da AFA ainda é muito precária, dificultando a transmissão de mensagens dessa natureza.

Por sua vez as redes informais ocorrem naturalmente na AFA durante o processo de formação dos cadetes. Os jargões são usados comumente e são de fácil entendimento a todos que convivem no ambiente. São códigos que conseguem ser decodificáveis sem maiores problemas, facilitando o *feedback* muitas vezes.

Por fim, com base no que foi objetivado nesse trabalho, foram apresentadas vivências que correlacionam o dia a dia dos militares em formação e a importância da comunicação, elencando fatores como *feedback* e possíveis barreiras causadas por elementos da rotina. Foi percebido que há ruídos causados por barreiras presentes na rotina do cadete, como o desconhecimento da importância do retorno das informações, o uso de jargões e gestos, bem como as diferenças de habilidade dos cadetes no que tange o uso de ferramentas tecnológicas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento sobre comunicação e seu processo de funcionamento é crucial para profissionais e organizações de diversas áreas por vários motivos. A eficácia da transmissão de informações, a liderança e motivação, a tomada de decisão correta e o relacionamento entre pessoas internas e externas à instituição podem ser citados como exemplos de assuntos relacionados a esse conhecimento.

O presente trabalho pretendeu enfatizar a importância da comunicação na rotina dos cadetes buscando discorrer sobre como esse tema é desenvolvido no intervalo de tempo da formação deles. Para tanto, foram dispostos objetivos específicos que foram devidamente abordados ao longo do artigo, sendo eles a explicação do funcionamento do processo de comunicação e seus elementos, a descrição dos canais formais e informais em uma organização e a identificação de barreiras que ameaçam esse processo.

Por meio da explicação do processo de comunicação, foi possível esclarecer que os elementos desse sistema – emissor, código, mensagem, receptor, entre outros - são dependentes entre si. Ou seja, uma pequena falha em algum desses componentes é capaz de comprometer todo esse processo, gerando ruídos que são desfavoráveis para a compreensão entre as pessoas.

O entendimento desse processo por parte dos cadetes é substancial para a evolução da transmissão de informações durante a formação, pois a carreira militar demanda uma sólida capacidade de comunicação no cotidiano. O cadete, por exemplo, inicia sua carreira recebendo instruções e, ao longo do tempo, passa a transmitir os conhecimentos adquiridos a outros militares.

A descrição dos canais formais e informais colaboraram para o entendimento de uma comunicação eficaz. Por meio deles, compreendem-se os fluxos de informação dentro das organizações, promovendo uma cultura saudável e uma tomada de decisões informada. Entender adequadamente os papéis distintos que esses canais desempenham na disseminação de informações coopera para que seja estabelecida uma comunicação mais efetiva e para que haja maior colaboração entre as pessoas que compõem a organização.

No meio militar, é essencial que a distinção dos canais seja feita, tendo em vista a existência de uma cadeia hierárquica nesse ambiente de trabalho, como nas turmas que dividem os cadetes pelos quatro anos de formação.

A identificação de barreiras foi imprescindível para assimilar o efeito retardante que elas causam no processo de comunicação. Foi concluído que é fundamental saber distinguí-las, visto que a existência dessas barreiras – físicas, psicológicas, tecnológicas e de linguagem - geram consequências que são impactantes no ínterim da formação dos cadetes, como a dificuldade de expressar ideias e interpretar informações.

Sugere-se que, para trabalhos futuros, seja feita uma pesquisa envolvendo questionários sobre a diferença do funcionamento do processo de comunicação quando os cadetes estão em posição de liderança e em posição de alunos da Divisão de Ensino, já que nessas ocasiões eles irão desempenhar papéis diferentes de emissores e receptores, respectivamente.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, Andréa Clara. **A (R)evolução da Comunicação Empresarial**. Disponível em: [http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo8.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo8.php). Acesso em 3 de julho de 2023.
- BERGMANN, Jonathan; SAMS, Aaron. **Sala de aula invertida: uma metodologia ativa de aprendizagem**. Rio de Janeiro: LTC, v. 114, 2016.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, nº 164, f. 7697, 26 set. 2016.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 5 de agosto de 2021. Aprova a edição do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA – MCA 36-8) v. 1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, 26 ago. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Pirassununga, 2022.
- BRUM, A. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2ª edição. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Pioneira. São Paulo, 2004.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 2012.
- KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como**

facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

SOUZA, Lucas Portugal de. **Barreiras no processo de comunicação**: um estudo de caso na associação de cadetes da Aeronáutica. 2021. 021 p. Pirassununga, SP. Disponível em: [https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo\\_sophia=87277](https://redebias.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=87277). Acesso em: 3 de julho 2023.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. (6ª reimpressão). Tradução técnica de Reinaldo Marcondes, v. 11, 2009.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Portugal: McGraw-Hill. 1998.

PAIVA, Dênis Mateus *et al.* A Comunicação como fator decisivo para o sucesso organizacional. **Journal of Open Research**, v. 1, n. 1, p. e3-e3, 2020.

PONTES CHAVES DE MELO, Vanêssa. Comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>. Acesso em 30 de abril de 2023.

SCHNEIDERS, Luís A. **O método da sala de aula invertida (flipped classroom)**. Lajeado: ed. da UNIVATES, 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WEILER, Aline. **Comunicação interna e gestão de pessoas**: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. 2010. 92 f. Tese (Doutorado em Biblioteconomia e Comunicação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.