



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ALESSANDRO BARCELLOS VELASQUEZ**

**A comunicação em organizações hierarquizadas:  
dificuldades e oportunidades  
Estudo de caso: a gestão da comunicação interna na  
Marinha do Brasil no biênio 2015/2016**

Brasília  
2016

**ALESSANDRO BARCELLOS VELASQUEZ**

**A comunicação em organizações hierarquizadas:  
dificuldades e oportunidades  
Estudo de caso: a gestão da comunicação interna na  
Marinha do Brasil no biênio 2015/2016**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

Brasília  
2016

**ALESSANDRO BARCELLOS VELASQUEZ**

**A comunicação em organizações hierarquizadas:  
dificuldades e oportunidades  
Estudo de caso: a gestão da comunicação interna na  
Marinha do Brasil no biênio 2015/2016**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

Brasília, 8 de abril de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

---

Profa. Ma. Fabyola Nobrega Simonassi

---

Profa. Ma. Raquel Boing Marinucci

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Cristiane, pelo apoio e compreensão nas horas de minha ausência, pelas palavras de carinho e confiança depositadas que me fizeram prosseguir até este momento. A ela declaro meu amor eterno, e todo o meu esforço a ela dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida que tão generosamente me concede.

Aos meus pais e filhos, pela compreensão nos momentos que me ausentei e apoio incondicional nas horas mais difíceis.

A todos os amigos que contribuíram de forma direta ou indiretamente ao longo da elaboração deste trabalho.

À Marinha do Brasil, pela honrosa oportunidade de ampliar meus conhecimentos nas áreas afetas ao cargo que ora exerço.

Aos professores do curso, pela convivência harmoniosa e pelo profissionalismo com que foram transmitidos os relevantes ensinamentos ao marinheiro de primeira viagem na área da comunicação social.

Aos colegas da turma B 2014, por terem transformado nossas noites de sextas-feiras e manhãs e tardes de sábados em momentos de intensa dedicação, porém, acima de tudo, aprazíveis.

À orientadora e Profa. Dra. Graça Monteiro, que além de ter ministrado de forma irrepreensível a disciplina de comunicação interna nesta pós-graduação, a paciência e orientação segura demonstradas ao longo da consecução deste trabalho.

*Você não pode mudar o vento, mas  
pode ajustar as velas.*

*Confucius*

## RESUMO

Em uma sociedade mais dinâmica e conectada, a comunicação social adquire um importante papel estratégico nas tomadas de decisão de qualquer instituição ou organização. Ao longo deste estudo de caso, foram analisados a estrutura organizacional, a influência da cultura e os principais processos desenvolvidos na Marinha do Brasil, à luz da teoria e dos conceitos da filosofia da comunicação interna. Foram citados também alguns produtos que veiculam assuntos e atividades de interesse da instituição e de seu público interno. Com o intuito de angariar sugestões e experiências, identificar dificuldades e oportunidades, e por fim sugerir ações para a melhoria da gestão da comunicação interna em uma instituição pública hierarquizada foi realizado um *benchmarking* com outras duas instituições, a Força Aérea Brasileira e o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. O estudo conclui que o primeiro e mais importante passo para o aperfeiçoamento da gestão da CI é considerá-la uma ferramenta estratégica pela alta cúpula institucional, onde nesse estudo de caso está representada pela alta administração naval, e daí difundir a mentalidade em toda instituição e angariar investimentos para a implementação de melhorias na gestão.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Interna. Ferramenta Estratégica. Gestão da Comunicação. Marinha do Brasil.

## **ABSTRACT**

*In a dynamic and connected society, the media takes an important strategic role in decision-making of any institution or organization. Throughout this case study, there was analyzed how the internal communication in the Brazilian navy is connected with its organizational structure, the influence of internal culture and the main processes of communication are developed in the organization. They were also analyzed some products that deliver issues and activities of interest of the institution and its internal public. In order to raise suggestions and experiences that could identify problems and opportunities and finally suggest actions to improve the management of internal communication in a hierarchical public institution that was carried out a benchmarking with other two other institutions, the Brazilian Air Force and the Regional Court Labor of the 10th Region. The study concludes that the first and the most important step towards improving the management of internal communication is to consider it as a strategic tool for the high institutional summit, in which case study is represented by senior naval administration, and then spread the mentality in every institution and also raise investments for the implementation of improvements to managing this kind of work.*

**Keywords:** *Communication. Internal Communication. Strategic Tool. Communication Management. Brazilian Navy.*

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>12</b>
<b>1 A Comunicação Interna como ferramenta estratégica para a melhoria do desempenho dos funcionários</b> .....	<b>14</b>
1.1 Histórico .....	14
1.2 Conceitos e características da Comunicação Interna .....	16
1.3 Comunicação interna x <i>endomarketing</i> .....	19
1.4 Públicos de interesse: público-alvo, públicos estratégicos e <i>stakeholders</i> ...	20
1.5 Dificuldades e barreiras na comunicação .....	22
<b>2 Cultura e clima organizacional e sua influência na comunicação interna</b> .....	<b>26</b>
2.1 Cultura Organizacional.....	26
2.2 Clima Organizacional .....	28
2.3 Estruturas hierarquizadas x Estruturas em rede .....	30
2.3.1 Estruturas organizacionais hierarquizadas .....	31
2.3.1.1 Organização linear .....	32
2.3.1.2 Organização em rede.....	35
2.4 A liderança em uma gestão autocrática x democrática.....	38
2.4.1 Gestão autocrática .....	39
2.4.2 Gestão democrática .....	40
<b>3 A Comunicação Interna na Marinha do Brasil</b> .....	<b>42</b>
3.1 A Instituição.....	42
3.1.1 Estrutura Organizacional.....	43
3.1.2 A influência da Cultura Organizacional na instituição .....	44
3.1.3 A liderança na Marinha do Brasil .....	47
3.1.4 Normas e processos da CI .....	48
3.1.5 Público de Interesse e produtos de CI .....	49
<b>4 A CI na Força Aérea Brasileira e no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região</b> .....	<b>51</b>
4.1 Força Aérea Brasileira .....	52
4.1.1 A instituição.....	52
4.1.2 A estrutura organizacional .....	53
4.1.3 A influência da cultura organizacional.....	54

4.1.4 Normas e processos de CI.....	55
4.1.5 Público de interesse e produtos de CI .....	56
4.2 Tribunal Regional do Trabalho 10ª Região .....	57
4.2.1 A instituição.....	57
4.2.2 A estrutura organizacional do TRT 10 .....	57
4.2.3 A influência da cultura organizacional.....	58
4.2.4 Normas e processos de CI.....	59
4.2.5 Público de interesse e produtos de CI .....	59
4.3 Análise comparativa entre as instituições e sugestões de aperfeiçoamento ..	60
<b>Conclusão .....</b>	<b>62</b>
<b>Referências .....</b>	<b>63</b>
<b>Apêndice A.....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice B.....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice C.....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndice D.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice E.....</b>	<b>71</b>
<b>Apêndice F .....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

BONO -	Boletim de Ordens e Notícias
CCSM -	Centro de Comunicação Social da Marinha
CI -	Comunicação Interna
ComSoc -	Comunicação Social
EMA -	Estado-Maior da Armada
END -	Estratégia Nacional de Defesa
FAB -	Força Aérea Brasileira
MB -	Marinha do Brasil
PND -	Política Nacional de Defesa
RP -	Relações Públicas
SISCOMB -	Sistema de Comunicação Social da Marinha
SRPM -	Serviço de Relações Públicas da Marinha
TRT 10 -	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de organização linear .....	33
Figura 2 – Sociedade em rede .....	37
Figura 3 – Exemplo de produto elaborado para o público interno .....	54
Figura 4 – Organograma do CECOMSAER .....	74
Figura 5 – Fluxo hierárquico das principais publicações na Comunicação Social na FAB .....	75

## INTRODUÇÃO

Não resta dúvida que, em geral, os chefes almejam uma instituição coesa, produtiva e acima de tudo que seu público interno seja o maior multiplicador de mensagens positivas que a instituição queira passar. O presente estudo acadêmico espera contribuir para o trabalho do gestor de comunicação que tem diante de si esse desafio de compreender os processos que envolvem a Comunicação Interna (CI) e garantir o desejado desempenho operacional das organizações e, por conseguinte, atingir seus objetivos. É nesse contexto que a comunicação interna surge como uma importante ferramenta estratégica para o sucesso de uma instituição. Nosso propósito é analisar a estrutura organizacional e os principais processos comunicacionais desenvolvidos na Marinha do Brasil (MB) à luz da teoria e dos conceitos da filosofia da comunicação interna.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar a realidade da CI em uma instituição hierarquizada, analisando os impactos desse tipo de estrutura no processo de CI, bem como as dificuldades e oportunidades daí oriundas para elevar o desempenho operacional do seu público interno. Para alcançá-lo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: destacar a importância da CI como instrumento estratégico; analisar os produtos de CI utilizados na Marinha; descrever o perfil do público interno; verificar estratégias adotadas por outras organizações semelhantes; e apontar caminhos ou propostas para a melhoria da CI na MB.

Para alcançar esses objetivos, o embasamento teórico sobre a filosofia de comunicação interna teve sustentação em duas áreas do conhecimento – Ciência da Informação e Ciências Sociais – e foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica, durante a qual se procurou identificar os principais conceitos associados ao tema e à sua implementação nas organizações. A contextualização da Marinha do Brasil (MB) como organização foi conduzida por meio de uma pesquisa documental. Foi feito, ainda, um benchmarking com duas organizações hierarquizadas - Força Aérea Brasileira e o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região – onde, por meio da análise de seus sites e organogramas, complementada por entrevista semiestruturada com um representante de cada área de comunicação social, buscou-se identificar possíveis alternativas para melhorar a CI da Marinha do Brasil.

Do ponto de vista social, ao apresentar soluções para o aumento da eficiência com que a MB se comunica com seu público interno, este estudo contribuirá para incrementar o conhecimento da sociedade brasileira sobre as atribuições e a importância da Marinha para o País.

Sob a ótica acadêmica, esta reflexão contribuirá para esclarecer diversos conceitos e teorias associados à comunicação interna em uma instituição hierarquizada, uma vez que estarão sendo analisados sob o enfoque de aplicá-los no contexto de uma organização concreta e formal.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse por esse tema nasceu da percepção de que grande parte das ações de CI desenvolvidas pelas organizações da Marinha ocorre de forma ineficiente, muitas vezes acarretando em perdas de oportunidade e na ineficiência de algumas ações.

O presente trabalho foi então estruturado em quatro capítulos. O primeiro apresenta conceitos relacionados à CI e à importância da mesma como ferramenta estratégica para a melhoria de desempenho dos funcionários. No segundo capítulo, foram apresentados conceitos teóricos e definições relacionados a estruturas de poder, estilos de gestão, cultura organizacional e clima organizacional. O terceiro capítulo apresenta a MB contextualizada na CI em uma instituição hierarquizada, abordando sua estrutura, sua cultura, seu público interno e seus produtos de CI. No quarto e último capítulo, são apresentadas duas outras instituições hierarquizadas, na qual a Força Aérea Brasileira e o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região são colocados como objetos de comparação com a MB à luz da CI.

## **1 A Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica para a Melhoria do Desempenho dos Funcionários**

Uma vez que este estudo tem como objetivo investigar a realidade da Comunicação Interna (CI) em uma instituição hierarquizada, analisando, dentre outros, os impactos desse tipo de estrutura, faz-se necessário conhecer, primeiramente, a importância de se ter a CI como um instrumento estratégico. Um dos maiores erros que pode ser cometido na comunicação interna é deixar para falar com o trabalhador na hora da crise. “Tentar fazer na hora crucial o que não foi feito no tempo de calma é, no mínimo, burrice. Quase sempre vai dar efeito contrário” (LARA, 2003, p. 101).

### **1.1 Histórico**

O início do século XX foi marcado pela transição das teorias clássicas da administração de Fayol e Taylor para a organizacional humanista de Elton Mayo. Com a teoria das relações humanas, Mayo chegou à conclusão que os funcionários são mais aceitos quando se integram no grupo e não apenas pela sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um grupo. Segundo Chiavenato (2004, p.16), Mayo propôs uma nova teoria da motivação: “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”.

A partir desse momento, o foco das organizações sai das estruturas e tarefas, e passa a ter como foco as pessoas. A motivação e o incentivo das pessoas substituem os estímulos predominantemente financeiros.

Para Torquato (1986, p.87-89) já era notória a necessidade de um estudo conjunto da estrutura e da comunicação organizacional, que seria o estudo das relações que ocorrem nos níveis interpessoais e grupais, por exemplo.

Considerando o contexto de uma sociedade heterogênea e de grande potencial, Kunsch (2009, p.115) observa que “a Comunicação Organizacional, além de complexa, deixa de ser meramente tática para ser considerada estratégica, em função da necessidade de se agregar valores às organizações ajudando no cumprimento de suas missões”. Por ser considerada de grande relevância, a comunicação, segundo Torquato (1986) exerce um poder de engajamento

posicionando-a como um dos maiores investimentos que uma organização possa possuir.

A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento, não como despesa (TORQUATO, 1986, p.115).

Nessa mesma perspectiva, Capellano afirma que “[...] a comunicação eficaz é aquela que propicia exatamente o engajamento almejado, respeitando a individualidade e o interesse de cada grupo que compõe o público interno” (CAPELLANO apud BELMIRO NETO, p.55). O colaborador engajado é aquele que está, a todo instante, conectado e se doa a sua organização buscando o “algo a mais”.

“A comunicação interna no século XXI”, complementa Argenti, “envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (ARGENTI, 2006, p. 221). É importante que a comunicação interna contribua de forma relevante para um clima favorável e que, efetivamente, tenha força para contribuir com o cumprimento das metas estratégicas da organização.

Corroborando com o pensamento de Argenti, Marchiori (2001) defende que o detentor do poder seja de uma organização, seja de uma empresa, tenha em sua maior aliada a comunicação interna; deve ser considerada uma estratégica básica para se alcançar o sucesso desejado. Em um mundo globalizado e com muitas transformações, Marchiori (2001) enfatiza o provável insucesso de uma organização que tem seu poder centrado somente na individualidade das pessoas. As tomadas de decisão mais acertadas são oriundas de um processo em que a informação é trabalhada até a construção do conhecimento.

Lemos (2011) reforça que para se almejar a uma comunicação interna eficiente, torna-se necessário difundi-la em todos os setores de uma organização, e principalmente, apoiada pelos detentores do poder.

A comunicação interna compõe um amplo campo de estudos. A ideia de uma filosofia de relacionamento com públicos estratégicos e, mais especificamente, com os colaboradores, deve ser incorporada e apoiada pela alta administração. Entretanto, deve, também, envolver toda a gestão (LEMOS apud FARIAS, 2011, p. 163).

Marlene Marchiori (2010, p.148) entende que a comunicação, tratada de forma adequada pela organização, tem grande potencial de melhorar o processo de gerenciamento de um empreendimento. “É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização”, observa a autora.

É importante que os funcionários sejam os primeiros a saber das informações que serão divulgadas na imprensa. Com uma comunicação interna sólida, para Argenti (2006), a organização torna-se visivelmente eficaz.

Quando notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona (ARGENTI, 2006, p.227).

Com a evolução histórica e a globalização das informações, há, praticamente, uma unanimidade entre os autores, quanto à necessidade de se ter uma comunicação interna proativa e participativa nas decisões estratégicas visando o sucesso e a sobrevivência das organizações.

## **1.2 Conceito e características da CI**

Num contexto das mutações nas esferas política, econômica, social, ambiental, dentre outras, muito se fala da comunicação interna como instrumento estratégico. O conceito de CI não é tão recente, de pouco antes da revolução industrial, porém nem toda organização sabe o que é a comunicação interna, que dirá ter a consciência da necessidade de se aliar aos resultados positivos da parte administrativa organizacional, um processo de relacionamento interno entre seu público.

Às vezes, confundida com a comunicação organizacional como um todo, com a comunicação administrativa, e também com o endomarketing, a “comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional. Dirige-se a um público estratégico essencial das organizações: seus colaboradores” (Lemos apud Farias, 2011, p.155).

Além de Lemos, para a professora Margarida Kunsch (2003), a CI é uma componente estratégica da comunicação integrada, na qual:

[...] a comunicação integrada é vista como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da comunicação organizacional, permitindo uma atuação sinérgica, e pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

E que, como instrumento estratégico, segundo enfatiza Bueno (2015), a CI faz circular as informações novas, promove o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacita os funcionários para os novos desafios.

Já a administrativa está “relacionada com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (Kunsch, 1997c, p.22 apud Lemos, p.152).

Conforme Houaiss (2001, p.320) em seu dicionário, a CI é:

[...] aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc.

Outra característica de uma CI eficiente, também, diferenciando-a da administrativa, é a necessidade de se ter um planejamento. Segundo Kunsch,

[...] é preciso considerar que a comunicação interna não substitui os vários níveis de comunicação, ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica - endomarketing e marketing interno. (KUNSCH, 2003, p.18)

“O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a Comunicação Interna”, afirmam Zanuso e Reis (ABRACOM, ano, p.9). Muitas organizações não percebem essa diferença, não vêem na CI um instrumento estratégico. Essa ferramenta imprescindível não se resume mais a apenas jornais, murais, comunicados ou festa de aniversariantes do mês, a CI passou a ser um fator crítico de sucesso ou insucesso de todas as organizações. O seu público interno engajado nos objetivos das organizações é um fator muito relevante.

Para Zanuso e Reis (op.cit., p. xxxx), a reciprocidade no fluxo das informações entre chefes e funcionários deve ser sempre prioridade.

Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber.

Já para Costa (2010), a CI tem em seu conceito a preocupação com o conhecimento do público interno associado à integração do grupo, com o propósito de aglutinar em seus colaboradores a identidade da organização e de promover a contribuição recíproca de seus colaboradores. Com isso, o colaborador “vestindo a camisa” do seu trabalho, torna-se um elemento multiplicador dos interesses e defensor da imagem da organização. Ainda, para o autor:

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 objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (COSTA, 2010, p.80)

Para Clemen (2005, p.15) quando o assunto é Comunicação Interna, “estamos falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa”.

Ao meio de longas e diversas, porém não esgotadas, definições e características, o consenso entre os estudiosos foi a relevância e a importância de uma estrutura de CI associada a um processo de comunicação onde o funcionário é o principal *stakeholder* da organização.

### **1.3 Comunicação interna x *endomarketing***

Apesar de o público-alvo ser o mesmo, o interno, alguns estudiosos diferem a CI do *endomarketing*, denominam a primeira como um processo de informações enquanto a segunda como um fator de incentivo e interação entre chefes e funcionários. Muitas organizações ainda assemelham a CI ao *endomarketing*. Tal fato, geralmente, acontece em empresas, onde os planejadores e executores dos processos de CI encontram-se inseridos na área de marketing.

Segundo Brum (1998, p.52), “*endomarketing* é um conjunto de ações e instrumentos, que sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno”. “O *endomarketing* nasce da indústria de serviços e procura envolver todos os diferenciais de qualidade na percepção do público-alvo” (FASTI, 1999, p.7 *apud* LEMOS, 2011, p.152).

Muitas pessoas percebem o *endomarketing* como uma tradução ao “pé-da-letra” de *marketing* interno, que poderia ser considerada a utilização dos mesmos conceitos do marketing para o público interno. Para Costa (2010, p.12) “o *endomarketing* não é a mera importação dos conceitos e ferramentas do *marketing* para dentro da empresa como o nome faz parecer”.

Na concepção de Brum (1998):

O principal objetivo do *endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua (BRUM, 1998 *apud* LEMOS, 2011, p.152).

Segundo Kotler, o *endomarketing* é uma atividade de “motivação dos empregados para que trabalhem como um time para prover serviços de qualidade superior” (KOTLER, 1998 *apud* LEMOS, 2011, p.152).

O termo *endomarketing* não é, portanto, equivalente ao que se denomina comunicação interna, pois reduz a abrangência e a função da política de comunicação interna.

Torquato (2010) não compartilha com a definição da grande maioria dos autores e apresenta a CI com a mesma definição de *endomarketing* para as organizações privadas. Para o autor, “a comunicação social funciona como grande alavanca das campanhas internas. A força irradiadora e persuasiva de suas linguagens é fundamental para o sucesso dos projetos de mobilização da comunidade” (TORQUATO, 2010, p.55).

“Visto sob outro ângulo, o *endomarketing* pode ser definido também como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”, acrescenta Brum (op.cit., p.152). Gutierrez (2003, p.72) complementa a afirmativa de Brum (1998), definindo como público interno também “os funcionários já aposentados e os ex-empregados, bem como suas associações e clubes, embora não próximos, são igualmente lembrados pelas programações de relacionamento com o público interno da empresa”.

Para Kunsch (2003, p.155), “o *endomarketing* limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’”. A autora defende, quanto ao relacionamento com o público interno, “uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla”.

Como citado acima por Brum (1998, p.52) e Kotler (1998), os processos de CI e de *endomarketing* não são semelhantes, porém costumam ser complementares, ou seja, uma boa estratégia de CI geralmente conta com um programa de *endomarketing*.

#### **1.4 Públicos de interesse: público-alvo, públicos estratégicos, stakeholderes**

A definição de públicos deve ser encarada como um fator primordial no planejamento de uma organização, podendo passar por ajustes no decorrer de sua história. Os objetivos estratégicos de uma organização estão diretamente ligados à definição correta de seus públicos. Conhecendo seu perfil, a organização poderá desenvolver e canalizar seus produtos, buscando atender a expectativa e a satisfação com a aceitação de seus produtos. Kunsch apud Lemos (2011) enfatiza a

importância da definição exata do público-alvo, seu tamanho e a importância estratégica que o mesmo exerce para uma organização:

Enfim, tratam-se para nós, dos públicos-alvo ou em linguagem mais moderna, públicos estratégicos. [...] Os critérios a serem levados em conta para esse mapeamento dos públicos no processo de planejamento estratégico vão além daquela classificação tradicional que os divide em interno, misto e externo. (KUNSCH, *ibidem*, p.119-120 *apud* LEMOS, p.155)

Na CI, “há a necessidade de se conhecer o seu público para direcionar seus produtos de comunicação interna” (GUTIERREZ, 2003, p.253).

No mesmo pensamento, Capellano defende a ideia que “o que permite a uma companhia ter sucesso não são suas máquinas nem tecnologias, pois qualquer empresa pode adquirir uma dada ferramenta se dispuser de recursos para tal. São as pessoas que fazem a diferença” (CAPELLANO *apud* NETO, p.55).

Gutierrez (2003) colabora com a sua definição de público interno como sendo:

Agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam um “empregador” e o “empregado. Mesmo que o contato cotidiano seja insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno. (GUTIERREZ, 2003, p.72).

Complementando seu raciocínio, Gutierrez (2003, p.72) estende a definição de público interno aos familiares e dependentes de todos os grupos anteriormente citados.

Ressalta Gutierrez (2003) que “classificar os públicos e conhecer o seu comportamento requer um alto grau de competência, porque os públicos autênticos comporão a opinião pública, equilibrando o interesse privado com o interesse público, em mútua compreensão” (GUTIERREZ, 2003, p.83).

Com uma CI eficiente, “o público interno é um público multiplicador [...]. A comunicação interna permitirá que ele seja bem-informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas” (KUNSCH, *ibidem*, p.129 *apud* LEMOS, 2011, p.156).

Resumindo o “ator” principal de uma organização, o funcionário é um dos mais importantes stakeholders. É imprescindível respeitar o público interno. Ele é o grupo-alvo das tarefas de CI. O mesmo deve ser inserido de forma atuante na tomadas de decisão das organizações. É o maior termômetro do clima organizacional e defensor da reputação de uma organização.

### **1.5 Dificuldades e Barreiras na comunicação**

Outro ponto fundamental para uma boa comunicação é atentar para as barreiras e ruídos de comunicação de uma organização. Como observado no decorrer deste capítulo, o processo de comunicação nas organizações é composto por diversos elementos, cada autor identifica-os de várias maneiras, porém os mais comuns são emissor, mensagem, meio, receptor, feedback.

Já Gibson (1981) complementa com mais dois elementos, os quais passam a ser comunicador, codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e feedback. Ressalto que uma lacuna aberta nesse processo significa uma ocorrência de falha de comunicação entre os funcionários, e como resultado uma má qualidade na CI de uma organização. Para Melo (2006, p.2) “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”.

“A comunicação só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar presta atenção no que estamos falando e manifesta, pela mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi dito” (FRANÇA e LEITE, 2007, p.51)

Não é novidade para ninguém ouvir falar em rádio-corredor. Quando há algo de errado com a comunicação, houve uma falha de, ao menos, um dos elementos anteriormente citados. E, como consequência, o resultado pode ser desastroso para a organização. É nesse momento que mais atuam as barreiras de comunicação. “Barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam” (KUNSCH, 2003, p.74).

Não podemos mais falar em comunicação ineficaz sem citar algumas barreiras que são conhecidas também como ruídos de comunicação. “As barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica” (KUNSCH, 2003, p.74).

Para o referido estudo, consideraremos as barreiras encontradas na comunicação organizacional, nas quais os estudos são compartilhados por autores que se dedicam à própria organização e a seu comportamento organizacional. Segundo Kunsch (2003) essas barreiras da comunicação são classificadas em quatro: as pessoais, administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas e parciais.

Ainda, segundo Kunsch (2003, p.75):

No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores, e da forma com cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos. São as barreiras pessoais.

Os setores de uma empresa estão, sempre, sendo surpreendidos a respeito desses ruídos comunicativos. Os funcionários se espantam quando são os últimos a tomarem conhecimento das informações. É necessário conhecer o ambiente de uma organização. Os comunicadores devem conhecer suas equipes a fim de que transmitam suas mensagens com clareza a tal ponto de um entendimento total do receptor.

Para Kunsch (2003, p.75) as administrativas/burocráticas são decorrentes das formas como as organizações atuam e processam as informações. “Thayer destaca quatro condições, que se imbricam uma na outra: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status; e a posse das informações” (THAYER, 1976, pp. 216-8 apud KUNSCH, 2003). Um exemplo de distância física é o que acontece com uma empresa multinacional, em que seus funcionários, de culturas e hábitos distintos, compõem equipes de trabalho em busca da meta proposta pela organização.

Já a especialização das funções-tarefa acaba limitando os funcionários a realizarem suas tarefas, evitando o compartilhamento de idéias, troca de conhecimentos e interação com os companheiros de outros departamentos. Exemplificando as barreiras de distância física e especialização das funções-tarefa nas organizações, verifica-se que as mesmas estão sempre interligadas.

Outra barreira é a diferença de status, que irá definir quem falará com quem. O conteúdo poderá ser afetado pelas diferenças de cargo ou autoridade. A

formalidade da comunicação pode ser uma dificuldade para um funcionário expressar seus pensamentos e sugestões a seu chefe.

“As diferenças de status, representadas por níveis hierárquicos e símbolos podem ser barreiras à comunicação enquanto parecem uma ameaça a alguém que está num nível hierárquico inferior” (KUNSCH, 2003, p.77).

Associada à barreira de diferença de status e decorrente da distância entre chefes e funcionários,

na comunicação organizacional, uma ocorrência freqüente é a filtragem da informação da comunicação ascendente. ‘Manipula-se’ a informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor. É comum as bases esconderem as informações desfavoráveis nas mensagens que chegam aos escalões dirigentes. (KUNSCH 2003, p.77)

Para Kunsch (2003), é importante que os comunicadores evitem a divergência e a quantidade desnecessária de informações:

O excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor (KUNSCH, 2003, p.75).

“A boa comunicação exige presteza na transmissão de dados e de respostas” (FRANÇA e LEITE, 2007, p.35).

É humanamente impossível assimilar uma avalanche de informações associadas aos diversos canais que muitas organizações possuem. As pessoas não conseguem assimilar muitas coisas ao mesmo tempo.

A falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz. É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham (KUNSCH, 2003, p.75).

“Por fim, as comunicações incompletas e parciais constituem mais uma barreira na comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p.76). Tal afirmativa decorre de quando as informações não são objetivas, claras e transparentes. Os

objetivos e metas de uma organização e o que a mesma espera de seus funcionários não podem ser omitidos, devem estar claros e ser de fácil aceitação.

Kunsch (2003, p.76) ainda cita como barreiras da comunicação: a audição seletiva, que somente são ouvidos e processados os assuntos de interesse das organizações; os juízos de valor, que é como o receptor percebe o comunicador, talvez um julgamento precipitado; a credibilidade da fonte, que é o nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador, o que pode afetar a reação do receptor caso não confie nas palavras ou idéias do comunicador.

Outra barreira muito comum na comunicação organizacional é a pressão do tempo, que impede um encontro mais freqüente entre chefes e subalternos. Esse “curto – circuito” no processo comunicativo pode gerar problemas com conseqüências mais amplas, comprometendo a eficiência e a eficácia da comunicação (Kunsch 2003, P. 77).

## **2 Cultura e Clima Organizacional e sua influência na Comunicação Interna**

Num mundo de constantes transformações, globalizado e dinâmico, onde a interação social entre pessoas de diferentes regiões e países é inevitável, o significado da palavra cultura surge como uma importante, quiçá fundamental variante para a compreensão do fenômeno organizacional. Os povos se diferenciam pelas suas culturas, invenções e diferentes resoluções.

Em uma organização, o espaço cultural e social, no qual é inserida, determina a forma que a mesma será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere. As estruturas organizacionais são influenciadas pela cultura transmitida ao longo de sua criação.

A cultura expressa os valores e as crenças que os indivíduos de um determinado grupo partilham. Entende-se, ainda, como um conjunto de ações humanas que identificam grupos sociais. A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. (Pires e Macêdo, 2006)

Segundo Lemos apud Farias,

Os indivíduos que estão nas organizações são cidadãos e, de maneira cada vez mais intensa e frequente, têm outras preocupações além das ligadas ao seu ofício. São consumidores, chefes de família, indivíduos com aspirações, desejos e interesses próprios. Enfim, podem formar opinião, tomar decisões e potencializar os resultados (bons e ruins) da comunicação. (LEMOS, p.158 apud FARIAS, 2011)

É importante que o indivíduo se integre o quanto antes com a cultura de sua organização, e por outro lado que a organização o reconheça como uma pessoa que tem uma vida fora do trabalho. Com esse equilíbrio, os ambientes organizacionais podem assumir um papel determinante e estratégico para o sucesso de uma organização. A seguir, serão apresentados, mais detalhadamente, definições e pensamentos de alguns autores sobre cultura e clima organizacional.

### **2.1. Cultura organizacional**

Apesar de não haver uma unanimidade para um conceito clássico de cultura organizacional, de as raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontrarem-se na antropologia e de possuir diferentes abordagens, poderemos perceber

algumas características que se repetem ao longo das definições dos autores citados neste capítulo.

Para Torquato (1986, pp. 87-89), ao estudar a comunicação cultural, assim como chamava essa nova área, encarregar-se-ia de abrigar as relações que ocorrem nos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal. Já vincularia a esta comunicação o estudo da cultura organizacional. Para ele, a cultura organizacional seria:

o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional (TORQUATO, 1986, p.87).

Já segundo Nassar,

cada organização expressa a sua cultura em uma determinada identidade. Esta é constituída de um conjunto de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única distante de seus públicos, redes de relacionamento e sociedade. (NASSAR, 2008, p.63)

Schein (1985, p.247) defende que a cultura organizacional, além de ser uma identidade formada pela organização, serve de exemplo para novos membros de um grupo:

É um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985, 247)

Através da cultura organizacional, consegue-se obter a lógica das relações internas e concluir supostos sucessos ou fracassos organizacionais.

É essencial para uma comunicação interna eficiente que o individuo entenda de forma plena a cultura da organização a qual faz parte e por outro lado que a organização tenha conhecimento de seu público interno.

Segundo Curvello,

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22)

As organizações são identificadas por seus valores, histórias, características, missões, etc.; algo que as diferenciem uma das outras.

Para Fleury e Fischer,

Cultura Organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como cultuam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY e FISCHER, 1989, p. 22 apud MARCHIORI, 2008, p. 91).

Depreende-se, daí, a relação entre Cultura Organizacional e Comunicação Interna evidenciada por Bueno (1989, p.77), quando afirma que cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura".

A cultura organizacional, como vimos, é formada por valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas e sistemas. A esses aspectos, agrega-se o clima organizacional.

O clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos.

## **2.2. Clima organizacional**

O clima exerce uma grande influência na produtividade de uma organização ou empresa. Logo, há a necessidade de uma atenção especial a essa ferramenta que permite à empresa uma visão geral de como está o ambiente organizacional. Por intermédio da percepção dos empregados é possível identificar os pontos positivos e os negativos, e com isso buscar o aperfeiçoamento para manter um bom nível de produtividade. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por

mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos funcionários para o funcionamento da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p.440),

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores externos e internos bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

Ainda de acordo com Chiavenato (1992, p. 53) “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização”.

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Chiavenato (1987, p. 53) aborda o tema de uma forma mais ampla:

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Alguns autores como Novelli, Fischer e Mazzon (2006) associam a melhoria do clima e da satisfação organizacional à melhoria do desempenho organizacional em seus mais diversos setores. Segundo eles, o clima organizacional é um indicativo do nível de satisfação e motivação no qual o funcionário está inserido. O clima reflete a percepção de cada um a respeito da organização, e a partir daí todos obtêm suas opiniões.

Oliveira (1999) entende que o estado momentâneo da empresa, ou de parte dela, em dada situação, pode alterar-se, quer pelas decisões e ação pretendida pelas empresas quer pelas reações dos empregados a essas ações ou às perspectivas delas. E complementa que clima é o dia a dia que os funcionários vivenciam dentro da organização, consistindo nas ações que desenvolvem dentro desse período de tempo de trabalho e nas reações advindas de seus atos.

Cultura e clima organizacionais estão intimamente ligados à estrutura hierárquica e administrativa da organização, como veremos a seguir.

### 2.3 Estruturas Hierarquizadas x Estruturas em Rede

A estrutura de uma organização define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas em uma empresa ou organização. É a forma pela qual as atividades desenvolvidas são realizadas.

De uma forma geral, a estrutura organizacional deveria ser ajustada à estratégia da organização onde são considerados também os aspectos financeiros, econômicos, físicos, jurídicos, econômicos, dentre outros. Porém, as organizações têm sido estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos membros e do relacionamento hierárquico e funcional entre eles; e não de acordo com as estratégias das organizações.

Toda organização possui dois tipos básicos de estruturas: a formal e a informal. E existem ainda os modelos de estruturas como o linear, o funcional, e o linear *Staff*, segundo estudiosos do tema.

Tão importante quanto os modelos supracitados e decorrentes dos estudos da teoria neoclássica, é a departamentalização, considerada por Chiavenatto (2003, p.210) como típica característica das grandes organizações. Para ele,

Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e a complexidade das operações. Quando a organização torna-se grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade. (CHIAVENATO, 2003, p.209)

A departamentalização pode ser realizada por funções, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo ou por projetos.

Recentemente, com a dinâmica de um mundo globalizado, surgiu uma nova forma de interação que tem ajudado a superar os obstáculos impostos pela departamentalização e a aproximar os funcionários: as novas tecnologias de informação e de comunicação. A tecnologia começa a fazer a diferença na comunicação nessa nova sociedade da informação, colocando-a em rede e modificando a comunicação nas organizações.

Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atinja os objetivos e cumpra a missão da organização.

No entanto, o foco do presente trabalho será uma breve comparação entre uma estrutura hierarquizada (organização linear) e uma estrutura em rede.

### **2.3.1 Estruturas organizacionais hierarquizadas**

A administração de uma organização baseada em organogramas, que surgiu em meio à tumultuada segunda década do século XX, pós Primeira Guerra Mundial, funcionou muito bem onde eram determinadas ações verticais, limitadas aos departamentos e setores e impostas pelos respectivos organogramas.

A história mostra que o modelo de uma estrutura hierarquizada adapta-se muito bem às organizações bem estruturadas, principalmente às Forças Armadas, monarquias, etc. Prova real dessa adaptação, explica, em parte, a longevidade dessas estruturas, que têm sobrevivido por longos anos, apesar de seus conhecidos problemas.

Segundo Chiavenato em seu livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*,

A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando – também denominada cadeia escalar - baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior. (CHIAVENATO,2003, p.84)

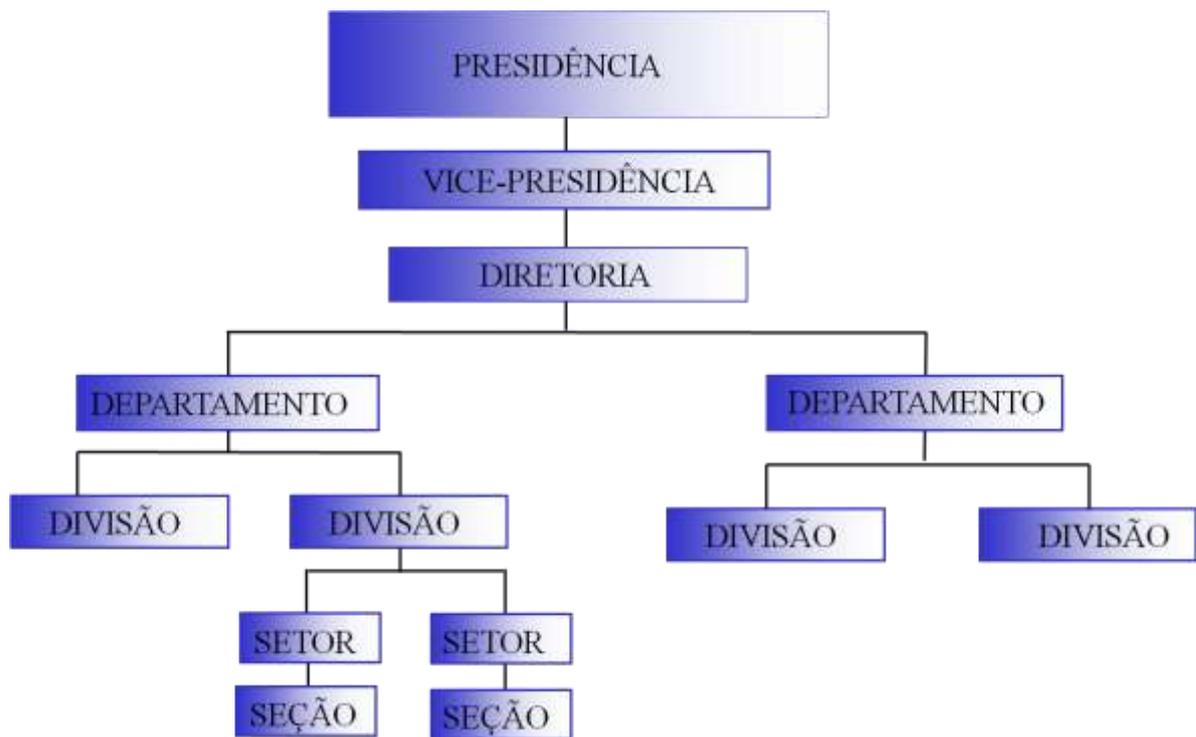
Na mesma linha de pensamento de Chiavenato, Maranhão (2014, p. 35) afirma que essas formas hierarquizadas – denominadas estruturas organizacionais – são usualmente representadas em formas gráficas, bem conhecidas como organogramas (que não raro se desvirtuam para “personogramas”, nos quais são criadas caixinhas para acomodar aqueles que por vezes são ungidos como pessoas “incomuns”, os “abençoados” ou “jabutis”).

Para uma visualização mais detalhada e comparativa entre alguns modelos de estrutura, citaremos a seguir algumas destas com suas principais características e peculiaridades.

### 2.3.1.1 Organização Linear

Como o próprio nome define o modelo da organização, a sua representação teórica se restringe a um organograma simples de linhas retas e diretas como podemos verificar na figura 1, abaixo.

Figura 1 – Organograma de organização linear



Fonte: <http://qualificopa.blogspot.com.br/2011/11/aula-12.html> . Acesso em: 1 abr. 2016.

Segundo Chiavenato (2014, p.345), “a denominação organização linear deve-se ao fato de que existem linhas diretas, lineares e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados.”

Além de ser uma estrutura básica, tem como característica histórica ser a mais antiga das estruturas. Chiavenato (2014) enfatiza ter sua origem na organização nos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Em forma piramidal, sua base é a hierarquia do poder e da autoridade, onde cada gerente recebe e transmite tudo o que se passa em sua área de competência, pois as linhas de comunicações são rigidamente estabelecidas. (CHIAVENATO, 2014, p.345)

Ainda, segundo Chiavanato (2014) uma organização linear apresenta as seguintes características:

- Autoridade linear ou única: baseada no nível hierárquico e se restringe aos subordinados, sendo que estes respondem, exclusivamente, somente ao seu superior. O chefe nessa ocasião é a autoridade de comando;
- Linhas formais de comunicação: a comunicação é feita, restritamente, conforme o organograma, ou seja, limitada às relações formais descritas no organograma;
- Centralização das decisões: existe uma autoridade máxima para tomar decisões e controlar a organização;
- Aspecto piramidal: na medida em que se sobe a escala piramidal, diminui o número de cargos e vagas.

Elucidando a característica de autoridade linear, Robbins (2005, p.353) afirma que:

A autoridade se refere aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando<sup>1</sup> e cada executivo recebe um grau de autoridade para realizar suas responsabilidades.

Segundo Robbins (2005), o princípio da unidade de comando tem o propósito de preservar a linha única de autoridade; cada subordinado se reporta somente ao seu respectivo superior. Caso ocorra a quebra deste paradigma, pode acontecer de um funcionário receber ordens de diferentes chefias e causar prioridades conflitantes.

Atualmente, com o advento da computação, os funcionários de escalão mais baixo têm a oportunidade de acessar informações, onde décadas atrás, seria difícil acreditar de estarem disponíveis de forma ostensiva.

Já sobre o conceito de centralização e concordando com Chiavenato, Robbins (2005, p.354) afirma que “o termo [centralização] se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização”.

---

<sup>1</sup> A cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa. Ela responde a perguntas dos funcionários do tipo “Se eu tiver um problema, com quem devo falar?” ou “Por quem sou responsável?” Robbins (2005, p.353)

Normalmente, dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos escalões inferiores no processo decisório, maior a descentralização. (ROBBINS, 2005, p. 354)

A organização linear possui muitos problemas a tal ponto de algumas empresas e organizações mostrarem-se intencionadas em mexer em seus organogramas; Chiavenato (2014) apresenta abaixo relevantes vantagens e desvantagens desse modelo de estrutura organizacional:

- Estrutura simples e de fácil compreensão: a cúpula apresenta apenas um cargo centralizador e o subordinado se relaciona somente com seu supervisor. As opções de comunicação e relações formais são simples, restritas e elementares;
- Clara delimitação de responsabilidade: as atribuições de responsabilidades são bem definidas e delimitadas;
- Facilidade de implantação: com uma estrutura simples, o seu funcionamento é facilitado;
- Estável: devido à centralização das decisões e à rígida disciplina em detrimento da unidade de comando;

E como desvantagens e limitações, destacam-se:

- Estabilidade e constância das relações formais: pode gerar inflexibilidade e rigidez, dificultando inovação e adaptação a novas situações ou condições externas;
- Autoridade linear baseada no comando único e direto: torna-se rígido e dificulta a cooperação da iniciativa de todos;
- Exagera a função de chefia e comando: os chefes tornam-se portadores das decisões e ordens que venham do topo;
- Unidade de comando torna o chefe generalista: o chefe tem que tomar conta de tudo, assume todos os assuntos principais e secundários da área; e
- Comunicações: podem ficar lentas e distorcidas.

Numa organização calcada na burocracia temos uma longa e rígida trajetória a ser cumprida por uma informação, uma ordem ou até mesmo uma solicitação. Isso

quase sempre acaba produzindo mensagens não adequadas ou com falta de entendimento.

Quando uma rede é utilizada, considerando sua particularidade, a informação pode se propagar em direções múltiplas.

### **2.3.1.2 Organização em Rede**

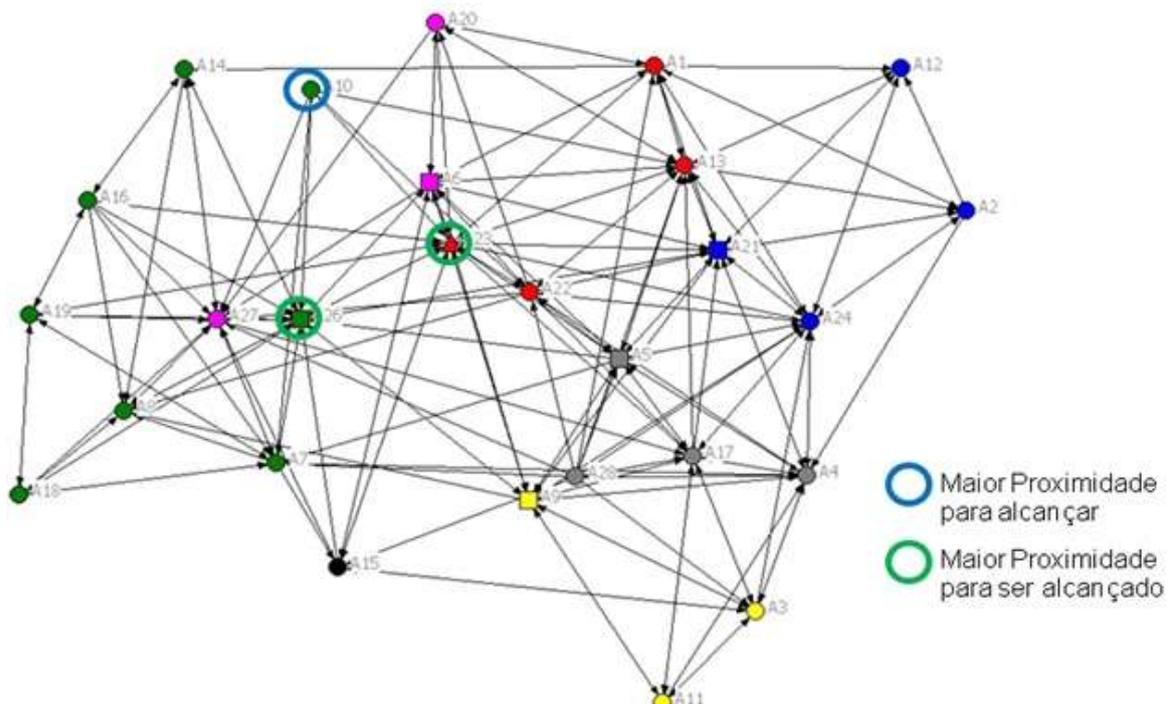
Até ao final da década de 1980, a comunicação nas empresas era realizada obedecendo a uma estrutura piramidal e hierarquizada e seus produtos eram exclusivamente os tradicionais, como por exemplo, as publicações impressas, a correspondência empresarial, entre outros. Hoje vivemos em um novo contexto, como salienta o cientista social Manuel Castells (2006): uma nova sociedade que vem mudando e vivenciando uma revolução tecnológica centrada, especialmente, nas tecnologias da informação e na interação em rede.

Atualmente, como decorrência natural do crescimento da tecnologia e da conectividade, e não menos importante o aumento da competitividade, a comunicação organizacional utiliza também as novas tecnologias de comunicação como meio e instrumento para atingir os seus objetivos, como afirma Maranhão:

As empresas dão sinais claros quando estão vivenciando um processo de transformação estrutural. Ao longo das duas últimas décadas, as organizações pelo mundo responderam ao crescimento da competitividade no ambiente global dos negócios pelos movimentos coordenados das empresas. Como consequência, as estruturas organizacionais se tornaram progressivamente mais flexíveis e horizontais, paulatinamente substituindo as tradicionais pirâmides (estruturas funcionais típicas). (MARANHÃO, p.47)

Esse novo desenho organizacional que vem se consolidando é chamado por alguns autores de estrutura em rede (Figura 2), que, utilizando fortemente a tecnologia da informação, busca obter vantagens e conquistar seus objetivos comunicacionais. Para Castells (2006, p.565), “as redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

Figura 2 – Sociedade em rede



Fonte: <http://marcosmucheroni.pro.br/blog/?p=2421#.Vv7z0elrK00>. Acesso em: 1 abr. 2016.

Em um paralelo da comunicação organizacional com a abordagem da sociedade em rede, entendemos como rede a ligação entre os indivíduos, de maneira não-hierárquica e espontânea, movida por anseios e interesses. Ela está presente em todos os ambientes da sociedade e não ia ser diferente nas organizações. Castells (2009, p. 46) argumenta que “[...] as redes são complexas estruturas de comunicação estabelecidas em torno a um conjunto de objetivos que garantem, ao mesmo tempo, unidade de propósitos e flexibilidade em sua execução graças a sua capacidade para adaptar-se ao entorno operativo”.

Apesar de a comunicação em rede ser uma excelente ferramenta de comunicação interna, ao decidir-se por uma estratégia de comunicação mais flexível, horizontal e dinâmica, a organização assume um risco de exposição ainda maior perante o seu ambiente interno. Para Manuel Castells, (2009, p.49) “as redes se converteram na forma organizacional mais eficiente como resultado de três conceitos fundamentais que se beneficiaram do novo entorno tecnológico: flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de sobrevivência”.

Adotar e ter a comunicação em rede interna, através de uma intranet como exemplo, significa uma comunicação mais aberta, horizontal e, principalmente, sem

hierarquia. Nesse contexto, Margarida Kunsch afirma: “Em síntese, segundo Castells, uma organização horizontal pode ser definida como uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autodirigidas baseadas na descentralização, participação e coordenação” (CASTELLS, 1998, p.194 apud KUNSCH, 2003, p.58).

Ainda nesse contexto, Wolton enfatiza que:

Diante do computador, todo mundo está em pé de igualdade. Não há mais hierarquia *a priori*. Esse fato explica, aliás, a pregnância das utopias que envolvem há meio século o desenvolvimento das tecnologias de informação. Regularmente autores veem nisso as condições para a emergência de uma nova sociedade, em rede, livre e solidária, permitindo finalmente o nascimento de uma nova cultura. (2012, p. 86)

Para uma organização estruturada em rede, a internet se tornou um espaço essencial no fortalecimento da comunicação. Especificamente como ferramenta estratégica da comunicação interna, a Intranet (Internet em ambiente interno) é, neste momento, o meio de comunicação interna mais utilizado, possibilitando que as informações sejam encontradas e utilizadas de forma mais rápida, e disponibilizadas para todos os membros da organização. Ainda como característica da Intranet, é por este mecanismo que as pessoas realizam vídeo-conferência (reuniões virtuais), discutem estratégias e colocam em andamento seus projetos.

Em uma breve compilação dos conceitos de Castells (1998), Kunsch (2003), Maranhão (2014) e Wolton (2012), a comunicação em rede de uma organização possui algumas vantagens como: o compartilhamento de informações, que realizado de forma consciente e eficiente, torna-se importante canal de propagação e distribuição de informações institucionais; uma comunicação rápida e eficiente, podendo ser realizadas reuniões por meio de vídeo-conferências, onde a interação imediata entre as pessoas ocorre mesmo que separadas em distintos locais; e a comunicação entre colaboradores, uma vez que favorece a troca de ideias e compartilhamento de sugestões entre equipes e departamentos diferentes, além de auxiliar no engajamento de colaboradores, equipes e departamentos.

Já como desvantagens das redes no ambiente interno de uma organização, temos: a perda de concentração quando utilizadas de forma inadequada, onde pode haver uma perda de produtividade com o excesso de uso; e o vazamento de informações, que pode expor e denegrir a imagem da organização.

Em um mundo de constantes transformações e com o avanço da tecnologia, Maranhão conclui que:

Na esteira das estruturas virtuais, surgem a cada dia novos desenhos de estruturas organizacionais. Como tantos outros criados ao longo da história econômica, os novos desenhos são frutos da criatividade da empreendedora, em busca de soluções para enfrentar novas soluções para enfrentar novas situações e desafios. (MARANHÃO, 2014, p.47)

Não resta dúvida de que é imprescindível existir uma estrutura organizacional adequada à estratégia de uma empresa ou organização, seja ela linear ou em rede. Em geral, como veremos a seguir, as estruturas – linear ou em rede – definem e impactam o estilo de gestão da organização e a relação dos líderes com suas equipes.

#### **2.4 – A liderança em uma gestão autocrática x gestão democrática**

Para tentar entender o sucesso de uma organização, faz-se necessário conhecer também os possíveis estilos de gestão a serem exercidos por seus líderes. A discussão deste tópico surgiu da necessidade de compreender estes estilos e a sua importância para as organizações e seus membros. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional.

Segundo Robbins (2005, p.258), administração e liderança costumam ser confundidos. Em consonância com o pensamento de Robbins, Bergamini em seu artigo “Liderança: a administração do sentido” afirma que:

Os gerentes e administradores, de uma forma geral, nem sempre apresentarão atributos comportamentais que os caracterizem como líderes eficazes. Isso também equivale a dizer que verdadeiros líderes, na maioria das vezes, podem possuir características gerenciais ou administrativas. Portanto, trata-se de uma espécie de erro grosseiro confundir ou pressupor que toda pessoa em posição de direção na empresa seja, necessariamente líder. (BERGAMINI, p.109)

Robbins afirma ainda que:

A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. (ROBBINS, 2005, p.258)

James Hunter (2004, p. 25) aponta a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nesse conceito, a liderança foi colocada com um enfoque social.

Uma pessoa demonstra sua capacidade de liderar não somente por suas próprias características pessoais, mas em qualquer momento em que a situação exija. O líder é visto pelo grupo como possuidor da fórmula para resolver os problemas para satisfação de suas necessidades. A liderança tem como objetivo fazer com que os funcionários sintam-se acolhidos e parte de uma grande equipe. Nesse pensamento, Brum (2005) define que as lideranças precisam conhecer suas equipes, suas necessidades e expectativas pessoais porque elas na verdade inspiram e criam motivação. Em geral, as pessoas sentem-se importantes pelo grau de informações que recebem. De uma forma simplista, Robbins (2005, p.258) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Na maioria das vezes, o líder é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso, ele consegue conter todas as situações que envolvem sua equipe.

A liderança possui muitos conceitos e teorias que vão desde a visão de cada autor até a época em que começaram a ser percebidas. O mesmo sentimento se aplica para os estilos de liderança ou gestão. O foco do próximo item serão as lideranças autocrática e democrática, porém sabendo que os estilos de liderança também não se resumem somente a estes dois tipos. O item a seguir traz esses estilos em uma forma direta e comparativa de como pensa e age um líder.

#### **2.4.1 Liderança autocrática**

Para Chiavenato (2003, p.124), nesse tipo de liderança, “o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo”, além de:

- Fixar as diretrizes sem qualquer participação do grupo;
- Determinar as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;

- Determinar a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho; e
- O líder é dominador e é “pessoal” e nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Já para Maximiano (2007), a liderança autocrática é calcada na centralização do poder de decisão no chefe; quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar ou tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

### **2.4.2 Liderança democrática**

Para Chiavenato (2003, p.124), na liderança democrática “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas”. Outras características desse tipo de liderança, segundo o autor são:

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulando e assistido pelo líder;
- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; e
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.

A liderança democrática para Maximiano (2007) é baseada na divisão dos poderes de decisão entre o chefe e seu grupo; quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Uma liderança de excelência é aquela notada pelos membros de um grupo, independente de qual seja o estilo. É importante o líder saber exercê-la de acordo com a demanda e equilibrar os estilos da melhor maneira possível.

Vimos, neste capítulo, quatro fatores que influenciam o processo de comunicação interna de uma organização: a cultura organizacional, o clima organizacional, a estrutura administrativa adotada pela organização e, por fim, o

estilo de gestão adotado pela liderança. No próximo capítulo, vamos descrever como ocorre a gestão da Comunicação Interna na Marinha do Brasil, diante dos conceitos abordados.

### **3 A Comunicação interna na Marinha do Brasil**

Uma vez que o estudo deste capítulo tem como objeto a apresentação da Instituição, especificamente com o foco em sua estrutura organizacional e suas influências, seus produtos e processos de CI, considera-se imprescindível conhecer algumas características, peculiaridades e a cultura organizacional da Marinha do Brasil.

#### **3.1 A Instituição**

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) define as Forças Armadas como instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, que se destinam à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Além da destinação constitucional supracitada, a Marinha, como uma das três Forças Armadas, contribui, também, em prol da sociedade, com outras tarefas, conhecidas como atribuições subsidiárias, que ao serem executadas, propiciam relevante economia de recursos à nação. Tais atribuições, de acordo com o citado em Brasil (1999) e alterado por Brasil (2004), são: prover a segurança da navegação aquaviária; contribuir para a formulação e a condução de políticas nacionais que digam respeito ao mar; contribuir para a formulação e a condução de políticas nacionais que digam respeito ao mar; cooperar com os órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional ou internacional, quanto ao uso do mar, águas interiores e de áreas portuárias, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução.

À MB, também foi atribuído, segundo Brasil (2010), o poder de polícia com a finalidade de prevenir e reprimir delitos na faixa de fronteiras, no mar e águas interiores (rios e lagos). Algumas leis regulamentam, em complemento a anterior, a participação na prevenção, no controle e na fiscalização da poluição causada pelo lançamento de óleo e outras substâncias nocivas ou perigosas nas águas sob a jurisdição nacional; na prevenção e na repressão aos crimes ambientais.

Ressalta-se que, em tempo de paz, são as atribuições subsidiárias que mais aproximam a Marinha da sociedade, por se tratarem de atividades mais tangíveis no dia a dia dos indivíduos.

Ainda em relação as suas responsabilidades e atividades, tanto as constitucionais quanto as subsidiárias, considera-se a Marinha uma organização prestadora de serviços, em que a sociedade brasileira torna-se seu cliente mais importante.

A ampla cobertura geográfica do país que fica a cargo da Marinha é outro fator relevante a ser considerado em nosso estudo, pois além de uma imensa costa marítima, com mais de 8.500 km de extensão, o Brasil possui uma das maiores malhas hidroviárias do mundo formada por seus rios, lagos e lagoas. A fim de gerenciar essa área de águas interiores do nosso país, houve a necessidade de distribuir, por todo o território nacional, diversas organizações militares da MB, como agências das capitânicas dos portos, esquadrões de helicópteros, grupamentos de fuzileiros navais, navios fluviais etc.

Um dos maiores desafios para a Comunicação Social é a coordenação de seus esforços em toda a área supracitada. Além de uma dificuldade natural de administrar, principalmente, pessoas e ações em localidades distantes e com várias peculiaridades locais, é importante estabelecer uma unicidade de discurso e ao mesmo tempo prezar pela velocidade da informação com uma flexibilização dos processos comunicacionais. Estas são algumas das barreiras de comunicação a serem suplantadas, como mencionadas no item 1.5.

### **3.1.1 Estrutura organizacional**

A análise da estrutura organizacional da Marinha do Brasil aparece como um dos principais tópicos para este estudo. Como uma organização hierarquizada e com base nos pilares das Forças Armadas, a hierarquia e a disciplina, a instituição pode ser considerada do tipo linear, onde existem linhas diretas, lineares e únicas de autoridade e responsabilidade entre chefes e subordinados. (CHIAVENATO, 2014)

As organizações do tipo linear apresentam, geralmente, desvantagens e limitações, como citado por Chiavenato (2014) no capítulo anterior, item 2.3.1.1, que se tornam particularmente relevantes para este estudo, uma vez que podem ter influência direta nos processos comunicacionais da organização. O caso da Marinha do Brasil não é tão diferente de outras organizações hierarquizadas, a estrutura organizacional tende ao conservadorismo e, por conseguinte, torna as

comunicações demoradas e reticentes a mudanças rápidas e constantes da sociedade moderna.

Outro importante aspecto considerado foi a departamentalização adotada na MB. Como citado por Chiavenato no item 2.11 do capítulo anterior, é quando a organização torna-se grande e todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo seu chefe, e sim por subchefes em um patamar abaixo, gerenciando tarefas e atividades que contribuem para um objetivo maior. Na MB, a forma mais comum é a departamentalização por funções, que consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2014).

O organograma apresentado no Apêndice A, que permite uma visão resumida da forma com que a Marinha está departamentalizada, foi utilizado como referência para essa análise. Como consequência notória de uma estrutura hierarquizada e departamentalizada, observa-se uma perda maior, principalmente na comunicação interna, da velocidade ideal da informação, que, por vezes, torna-se alvo de críticas do público interno.

### **3.1.2 A influência da Cultura organizacional na instituição**

Considerado por alguns autores como Curvello (2012) e Schein (1985), qualquer estudo sobre comunicação, principalmente sobre a CI de uma instituição sem considerar a influência da cultura organizacional sobre o comportamento individual e coletivo, pode resultar em uma interpretação segmentada, parcial e incompleta.

Como citado em 2.1, a cultura organizacional, dentre algumas definições, pode ser enquadrada como um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, que durante sua longevidade, funcionou bem o bastante para ser considerado um elemento norteador para ser ensinado aos novos membros do grupo.

Assim, entende-se que a cultura organizacional reúne as características que dão identidade a uma organização, tornando-a única e diferenciando-a das demais. A cultura organizacional envolve valores e normas compartilhados que influenciam o comportamento, tratando-se de uma força poderosa dentro das organizações (HITT et al., 2007, p. 383).

As culturas organizacionais são baseadas em valores que são compartilhados pela maioria dos funcionários e dos gerentes e fazem com que as normas norteiem o comportamento [...] A força da cultura de uma organização é baseada, até certo ponto, na homogeneidade entre funcionários e gerentes, e na extensão e na intensidade das experiências compartilhadas na organização. Quanto mais a cultura for perpetuada, mais forte ela se torna em decorrência de sua natureza de auto reforço (HITT et al., 2007, p. 397).

Nesse contexto, constata-se que, para identificar características da cultura organizacional da Marinha do Brasil, é imperativo conhecer os valores cultuados pelos seus servidores e algumas normas que balizam seu comportamento.

Como citado em 3.1, as Forças Armadas são instituições baseadas na hierarquia e na disciplina. Em face disso, considera-se que estes dois fundamentos são, também, os principais norteadores do comportamento daqueles que servem à MB.

Brasil (1980) – lei conhecida como Estatuto dos Militares – define a hierarquia como:

[...] a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade (sic) no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência (sic) de autoridade (BRASIL, 1980).

Já a disciplina é definida como:

[...] a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo (BRASIL, 1980).

O Estatuto dos Militares também apresenta os valores dos militares:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- VI - o aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1980).

Durante esse estudo, verificou-se que, na condução de suas atividades, os militares são estimulados a seguir uma série de preceitos de ética, dentre os quais se destaca:

- I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;
- II - exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;
- III - respeitar a dignidade da pessoa humana;
- IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;
- [...]VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço;
- [...]VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;
- IX - ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;
- X - abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;
- XI - acatar as autoridades civis;
- XII - cumprir seus deveres de cidadão;
- XIII - proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular;
- XIV - observar as normas da boa educação; e
- XV - garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir se como chefe de família modelar (BRASIL, 1980).

Ao longo do tempo, todos esses valores, regras e preceitos consolidaram uma cultura organizacional com as seguintes características consideradas relevantes para a comunicação organizacional da MB:

- patriotismo;
- culto a valores da ética e da moral;
- tradicionalismo e conservadorismo, expresso na medida em que as mudanças necessárias são feitas de forma lenta e ponderada;
- formalidade nos relacionamentos interpessoais;
- procedimentos firmemente normatizados; e
- simbiose entre o indivíduo e a organização.

Diretamente ligada à pesquisa supracitada, a liderança será abordada de forma breve no próximo item deste capítulo, sendo citadas algumas características do estilo de liderança predominante na instituição.

### 3.1.3 A Liderança na Marinha do Brasil

A liderança, academicamente, insere-se no campo das ciências humanas; desta forma, seu estudo, ao contrário das ciências exatas, permite distintas percepções e abordagens. As várias teorias e definições sobre o assunto sofrem constantes evoluções de acordo com as sucessivas transformações das relações humanas.

De acordo com a publicação EMA-137 (BRASIL, 2004, p.1-2), a Marinha do Brasil define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que, ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição”. Ainda com base na publicação supracitada, são mencionados os estilos de liderança autoritário e democrático:

A liderança autoritária é baseada na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo. A principal restrição a este tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideais, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte a participação e a criatividade dos subordinados. Na liderança participativa ou democrática abre-se mão da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideais. (BRASIL, 2004, pp.1-4)

Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar a agir de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão. Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões e isso poderá fazer com que acabe sendo por ele conduzido.

Uma gestão de liderança muito utilizada na Marinha é a chamada “liderança delegativa”.Indicada para assuntos de natureza técnica, nela o líder atribui a assessores a tomada de decisões especializadas, deixando-o agir por si só. O controle das atividades é pequeno, competindo ao chefe as tarefas de orientar e motivar o grupo para atingir as metas estabelecidas. Outro estilo de liderança citado em normas da instituição, a liderança situacional, também conhecida como ciclo Vital da Liderança, define que para diferentes situações, o estilo de liderança a ser exercido deve ser distinto. (BRASIL, 2004, p.1-4)

Entende-se que, direta ou indiretamente, a liderança na Marinha é um dos assuntos que mais influenciam o cotidiano das organizações militares, haja vista

permear e ter fundamental influência em todas as áreas, bem como está presente em todas as relações estabelecidas pela organização.

As pessoas têm sido afetadas por estas transformações, principalmente as mais jovens, de modo que alguns valores e preceitos, como citado em 3.1.2, começam a ser contestados ou interpretados por ópticas diversas. Por outro lado são inevitáveis as transformações da sociedade, que, naturalmente exigem reflexão sobre a possibilidade de adequação dos conceitos sobre o assunto na Marinha.

A Marinha do Brasil sempre cultivou a liderança entre seus militares e servidores civis, desde o seu nascimento, após a independência do Brasil, o que se mostrou fundamental para que a mesma pudesse alcançar os expressivos resultados nos conflitos onde foi empregada, e o prestígio que hoje desfruta no seio da sociedade. Apesar de haver definições e conceitos citados nas normas vigentes da instituição, a liderança nem sempre foi tratada com profundidade e nem de forma sistemática pela instituição, ao longo dos anos.

#### **3.1.4 Normas e processos da CI na Marinha do Brasil**

A Marinha ainda não possui um documento estratégico que estabeleça os objetivos estratégicos da Comunicação Social, incluindo-se nesse pacote a comunicação interna. Em função disso, a comunicação é conduzida, no âmbito estratégico, de forma intuitiva e as ações desenvolvidas são de difícil mensuração.

Como o Centro de Comunicação Social da Marinha, órgão central do Sistema de Comunicação Social da Marinha, ainda não desenvolveu o processo de planejamento estratégico da Comunicação Social da instituição, não existe um documento considerado essencial que considere a comunicação como uma ferramenta estratégica para o alcance de seus objetivos estratégicos, que seria o Plano Estratégico de Comunicação Social.

Atualmente, as atividades comunicacionais da MB são desenvolvidas com base em dois documentos: o Plano de Comunicação Social da Marinha e o Manual de Comunicação Social da Marinha.

Perante essas duas normas, a ComSoc da Marinha preza pelos valores da transparência, agilidade, precisão e unicidade de discurso. A instituição também tem a preocupação em orientar seu público interno, principalmente aos titulares das organizações militares a fim de que se tornem multiplicadores das convicções e da verdadeira imagem da instituição. O papel da CI torna-se essencial na formação da

opinião de seu público interno e suas implicações no moral, espírito de corpo e fortalecimento das convicções da comunidade naval.

Como em qualquer outro segmento da sociedade, seu público interno, diariamente, acumula informações veiculadas na mídia que nem sempre condizem com a realidade, especificamente para este estudo, as relacionadas à Marinha do Brasil. Para tal, demanda-se um esforço considerável no sentido de esclarecer e orientar o público interno, evitando percepções errôneas fortalecendo suas convicções (BRASIL, 2006).

A fim de nos situarmos quanto ao público dessa pesquisa e seus produtos por onde são veiculadas todas as informações de seu interesse, seguem-se abaixo considerações importantes da segmentação do público interno da Marinha e os produtos disponíveis para todos os militares e servidores civis que compõem tal público.

### **3.1.5 Público de interesse e produtos de CI**

Como mencionado em Brasil (2006), o público interno da Marinha é composto pelos militares da ativa da MB, militares na inatividade da MB, servidores civis da MB e dependentes (familiares) dos públicos anteriormente citados.

Segundo Brasil (2015) encontram-se à disposição, com o propósito de manter os militares informados dos assuntos e atividades de interesses da instituição, as seguintes ferramentas institucionais além das comuns à grande maioria das organizações como reuniões, palestras, utilização de murais, informativos internos, etc.:

- BONO (Boletim de Ordens e Notícias) – onde são veiculadas, diariamente, informações de caráter emergencial e geral. É a ferramenta mais tradicional de CI que a Força possui. Encontra-se em andamento uma solução para que o pessoal da reserva tenha acesso a esta ferramenta de sua residência;
- NOMAR/NOMAR ONLINE – periódico, impresso e digital, mensal que divulga os fatos e as atividades que envolveram militares e meios navais no mês corrente e a versão online com uma periodicidade diária;

- Âncora Social – periódico, impresso e digital, anual que tem o propósito de divulgar as ações sociais realizadas pela instituição, em proveito dos seus militares e servidores civis;
- Rádio Marinha – rádio de caráter educativa, estando presente na *web* e por radiodifusão em algumas cidades do país;
- TV Marinha na *WEB* – sistema de vídeos que possui reportagens de eventos, fatos e atividades da instituição em tempo real;
- Redes Sociais – apesar de muito utilizadas com o público externo, é um grande “termômetro” do grau de satisfação do público interno com o monitoramento de comentários de alguns assuntos de interesse da Força;
- Páginas na Internet/Intranet – plataforma utilizada para acesso remoto aos produtos supracitados.

Em complemento aos veículos acima, para os militares aposentados, está sendo criado um canal direto de CI, chamado “Navega Reserva”, com o propósito de fortalecer o moral e preservar a coesão e a união entre o pessoal da ativa e os inativos.

Em uma breve retrospectiva deste capítulo, a instituição Marinha do Brasil foi apresentada com suas responsabilidades e peculiaridades quanto a estrutura administrativa, a cultura da organização, o estilo de liderança e seus produtos de CI. No próximo capítulo, vamos descrever como ocorre a gestão da Comunicação Interna na Força Aérea Brasileira e no Tribunal Regional do Trabalho de Brasília. Diante dos conceitos e processos dessas duas instituições hierarquizadas, a intenção é de realizar um *benchmarking* entre essas organizações, a fim de, no final do trabalho, sugerir mudanças, caso as duas instituições a seguir, ofereçam-nos modelos de gestão que possam ser agregados na Marinha do Brasil.

#### **4 A Comunicação interna na Força Aérea Brasileira e no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região**

Com a finalidade de verificar as relações existentes entre estrutura organizacional, cultura organizacional e meios de Comunicação Interna na Marinha Brasileira, optamos por realizar um *benchmarking* com duas organizações com perfis, a nosso ver, semelhantes ao da MB, embora pertencentes a poderes distintos: a Força Aérea Brasileira (FAB) e o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT10). O objetivo dessa comparação é, ao final deste trabalho, apresentar sugestões que possam ser incrementadas na MB.

Diferentemente da análise da estrutura organizacional e dos processos comunicacionais desenvolvidos na Marinha, onde teve embasamento na estratégia de observação participante, uma vez que o autor é funcionário do órgão analisado há dois anos, a seguir descreveremos as características de cada uma das instituições, a partir das informações obtidas em seus sites e em entrevistas semi estruturadas com duas profissionais que trabalham na área de Comunicação Social de cada uma das organizações, respectivamente, a primeiro-tenente Emille Laís Cândido Gonçalves da Força Aérea Brasileira, e Rosamaria Chaves, chefe da Assessoria de Comunicação Social do TRT10.

Para Manzini (1990/1991, p. 154) a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Ainda para o autor, este tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Já para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Um ponto de interseção entre ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado.

As entrevistas, previamente agendadas e com duração média de uma hora, foram concedidas ao autor deste trabalho nos meses de novembro e dezembro de 2015. A técnica utilizada foi de entrevista semiestruturada com um roteiro de perguntas básicas onde os entrevistados não se limitaram a respostas padronizadas.

## **4.1 Força Aérea Brasileira**

A Força, como é chamada, surgiu com a unificação das unidades aéreas do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil em uma única força militar, inicialmente chamada Força Aérea Nacional.

### **4.1.1 A Instituição**

A FAB, como a MB, é definida pela Constituição Federal como uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, que se destina à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

Conforme informações contidas no site da FAB, além da destinação constitucional supracitada, a instituição tem como atribuição subsidiária cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República e é a responsável direta pela defesa aeroespacial de todo o território brasileiro. Almeja, também, em sua visão de futuro, ser reconhecida, a partir de 2023, nacional e internacionalmente, pela sua prontidão e capacidade operacional para defender os interesses brasileiros em estreita cooperação com as demais forças (FAB, 2016).

Diante da grandiosidade territorial brasileira de responsabilidade da FAB e semelhante ao que ocorre com a MB, há uma dificuldade natural em coordenar as ações de ComSoc, unificar discursos e concomitantemente prezar pela velocidade da informação. Além dessa barreira natural, no próximo item faremos uma sucinta explanação sobre algumas conseqüências sofridas pela Força por possuir uma estrutura hierarquizada e linear.

#### 4.1.2 Estrutura organizacional

Como observamos no Apêndice A, a estrutura da Força Aérea é linear e departamentalizada. Semelhante a outras instituições hierarquizadas, é caracterizada positivamente pela maior facilidade nas tomadas de decisão, onde, geralmente, os mais experientes possuem os conhecimentos suficientes para decidir.

A Tenente Emille Cândido, chefe da sub-divisão de público interno do CECOMSAER, em entrevista para esse trabalho, aborda o tema, afirmando que “ a hierarquização, característica do âmbito militar, facilita a tomada de decisões, uma vez que os mais antigos possuem maior conhecimento da própria Força Aérea, bem como de assuntos políticos internos e externos que possam afetar a notícia”.

Já na contramão da qualidade supracitada, a hierarquia oferece uma burocracia maior para decidir e comunicar, e como consequência uma morosidade nos processos comunicacionais e às vezes perdas de oportunidade de divulgar a FAB e de uma participação mais efetiva nos processos decisórios. Ainda, segundo a Tenente Emille:

“Por outro lado, além de frequentemente oferecer maior burocratização – e com isso atrasar processos – a hierarquização também permite que militares não formados na área de comunicação, como aviadores e infantess, tomem a decisão final das ações, quando os profissionais – jornalistas, RP’s e publicitários – são utilizados apenas na execução das atividades”.

O organograma acima permite uma visão resumida da forma com que a instituição está disposta e uma possível interpretação do longo caminho a ser percorrido por uma informação. Observa-se uma provável perda na eficiência da comunicação interna e da velocidade ideal da informação, que, por vezes, torna-se alvo de críticas do público interno.

#### 4.1.3 A influência da cultura organizacional

Como citado em 2.1, a cultura organizacional denota a identidade de uma organização. Os valores cultuados na FAB pautam suas ações que devem balizar a condução das atividades e, que dessa forma, geram a sua cultura organizacional (FAB, 2016). Nesse contexto, constata-se que, para identificar características da cultura organizacional da instituição, é importante conhecer os valores cultuados pelos seus servidores e algumas normas que balizam seu comportamento.

Além do citado em 3.1, semelhante ao que ocorre com a MB, onde a hierarquia e a disciplina aparecem como os pilares das Forças Armadas, a instituição enfatiza, em seu site institucional (FAB, 2016), os valores de liderança, patriotismo, lealdade, ética, dever, profissionalismo, coragem, civismo e prontidão operacional.

Com relação a esse tema, a Tenente Emille afirma:

A Comunicação Interna é baseada completamente na cultura da organização, com foco nos valores institucionais, nos costumes e até no vocabulário. A seleção de pautas para o Jornal interno “NOTAER”, por exemplo, é definida de acordo com os interesses desse público, no militar e naquilo que afeta seu dia a dia.

Ainda exemplificando a cultura da FAB, ela observa que as campanhas direcionadas para o público interno são elaboradas com vocabulário mais irreverente e direcionado, trazendo um clima descontraído em meio à hierarquia e à disciplina da instituição. A figura a seguir expressa de forma simplificada essa linguagem por ocasião de uma data comemorativa:

Figura 3 – Exemplo de produto elaborado para o público interno



Fonte: Força Aérea Brasileira, 2015

#### 4.1.4 Normas e processos da CI na FAB

A FAB possui alguns documentos que regem a comunicação social da sua instituição, dentre eles a Estratégia de Comunicação da Aeronáutica, a Política de Comunicação da Aeronáutica e a Organização e Funcionamento do Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica (SISCOMSAE).

O Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) é o órgão central do SISCOMSAE. Segundo a tenente Emille, outra ferramenta importante que a FAB possui é a utilização dos elos de comunicação que se encontram espalhados nas organizações da FAB por todo o Brasil, que são verdadeiros correspondentes do CECOMSAER e responsáveis pelas ações de ComSoc locais. Em virtude de estarem mais próximos da atividade-fim que os militares do CECOMSAER, eles possuem maior possibilidade de encontrar pautas de interesse da Força. São profissionais aprovados em concursos públicos com formação em Jornalismo, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda. Segundo ela,

“O contato entre o elo do SISCOMSAE e o CECOMSAER é constante, inclusive por meio de aplicativos de mensagens direta – chamado hoje de ‘Clube de mídias’, em que diariamente informações e imagens são compartilhadas para publicação em tempo real nas mídias oficiais da FAB”.

Durante a entrevista, a tenente Emille comenta uma curiosidade citada em uma pesquisa realizada recentemente pelo CECOMSAER sobre comunicação interna: “em pesquisa recentemente realizada pelo Centro, inclusive, foi identificado que o efetivo das unidades gosta de ‘se ver’ nas publicações e é normalmente atraído por personagens conhecidos ou assuntos que afetam sua organização militar”.

As organizações militares da FAB, incluindo o próprio CECOMSAER como exemplo, não possuem um setor exclusivo para cuidar somente da comunicação interna. A Seção de Relações Públicas do CECOMSAER é responsável pelo relacionamento com o público interno, como também pelo atendimento ao público externo, através dos canais via fale conosco e redes sociais, entre outras demandas.

O CECOMSAER possui, hoje, segundo o site oficial da FAB, um sistema integrado, que reúne subdivisões de Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, além de uma Agência de Notícias, com profissionais

formados nas devidas áreas da Comunicação, regidos pela Divisão de Comunicação Integrada, responsável pela visão global dos processos e relacionamento entre as áreas.

Com o propósito de citarmos o que a Força Aérea oferece em termos de comunicação interna, o item a seguir define quem a Força considera seu público interno e alguns de seus produtos.

#### **4.1.5 Público de interesse e produtos de CI**

Complementando a breve explanação sobre a CI da FAB, neste item citaremos alguns produtos que se encontram à disposição para todo público interno, que compreende o seu efetivo, militares e civis, e seus familiares, totalizando cerca de 75 mil pessoas localizadas em todo o País.

Com o propósito de manter o efetivo informado, a Força possui, conforme depoimento da tenente Emille, além de reuniões e palestras - meios tradicionais e comuns a muitas organizações -, o *house organ* NOTAER. Considerado um dos principais produtos disponíveis, o NOTAER foi desenvolvido pelos jornalistas da Agência de Notícias. A Força utiliza, ainda, campanhas eventuais exclusivas para esse público, distribuídas por canais internos, como os portais de intranet das unidades e grupos de *WhatsApp*<sup>2</sup>.

Concluindo o panorama da CI na FAB, a tenente Emille afirma que existem alguns produtos que são divulgados em canais abertos, inclusive para acesso do público externo, como a série “Valores da FAB”, que identifica histórias de destaque de militares da FAB e é divulgada no canal oficial da Força Aérea no *Youtube*<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> *WhatsApp Messenger* é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS. Está disponível para *smartphones iPhone, BlackBerry, Windows Phone, Android e Nokia*.

<sup>3</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=valores+da+FAB](https://www.youtube.com/results?search_query=valores+da+FAB) . Acesso em: 6 dez. 2015.

## **4.2 Tribunal Regional do Trabalho 10ª Região**

O Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região foi criado em 1981, pela Lei nº 6.927/81, com jurisdição abrangendo, à época, a área que hoje corresponde ao Distrito Federal e aos Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e Tocantins (TRT 10ª Região, 2016). Com o passar do tempo foram criadas outras duas regiões para Goiás e Mato Grosso do Sul permanecendo somente o Distrito Federal e Tocantins na 10ª Região.

Com a extinção da representação classista, a composição dos tribunais trabalhistas passou a ser apenas de juízes de carreira e juízes integrantes da classe dos advogados e do Ministério Público, conforme determina o artigo 94 da Constituição Federal.

### **4.2.1 A Instituição**

Segundo o site oficial (TRT 10ª Região, 2016), este tribunal descreve sua missão como sendo solucionar os conflitos, no âmbito das relações de trabalho, de forma célere, imparcial e efetiva, fortalecendo a cidadania e contribuindo para a paz e o desenvolvimento social. Cita também em sua visão de futuro: “almeja ser uma instituição modelo de integração organizacional, com foco em boas práticas administrativas e judiciais, e na valorização das pessoas, objetivando a melhor prestação jurisdicional”. (TRT 10ª Região, 2016)

### **4.2.2 Estrutura organizacional**

Conforme podemos verificar no Apêndice B, o TRT10 possui uma estrutura organizacional linear e departamentalizada.

Em entrevista para o referido trabalho, a Assessora de Comunicação Social deste Tribunal, Rosamaria Chaves<sup>4</sup>, salienta que o seu setor está diretamente subordinado à presidência do órgão. “A vantagem desse modelo de organização é o apoio da alta gestão às ações de comunicação sem a necessidade de validação de outros gestores”. Entretanto, cita como desvantagem a obrigação de validação do

---

<sup>4</sup> A entrevista de Rosamaria Chaves foi concedida ao autor do trabalho em 10/12/2015.

conteúdo, o que muitas vezes gera atraso na divulgação ou não preza pelo imediatismo exigido pela comunicação em algumas situações.

No item abaixo, será citada, de forma sucinta, a cultura da instituição e suas implicações na área de comunicação.

#### **4.2.3 A influência da cultura organizacional**

Como citado em 2.1, a cultura organizacional é o DNA de uma organização e, apesar de não ser uma Força Armada, possui alguns atributos de valores semelhantes às duas instituições anteriormente citadas, como comprometimento, ética e transparência, dentre outros.(TRT 10<sup>a</sup> Região, 2016)

Todo departamento ou setor de comunicação, especialmente a de comunicação interna, é reflexo da cultura organizacional do órgão ou empresa ao qual está inserido. Segundo Rosamaria Chaves, a comunicação interna divulga informações embasadas na cultura do Tribunal, ou seja, o formato do texto, a linguagem abordada e os canais onde são veiculados os conteúdos são diretamente influenciados pela cultura do órgão. “A linha editorial adotada pela comunicação interna do TRT é exemplo disso, onde são abordados, entre outros assuntos, temas relacionados à rotina de trabalho dos servidores, porém de forma mais leve, simples e direta”, diz ela.

Diretamente ligadas à pesquisa supracitada, serão mencionadas de forma breve no próximo item deste capítulo, informações sobre alguns processos de CI predominantes na instituição.

#### **4.2.4 Normas e processos da CI no TRT 10**

Segundo depoimento de Rosamaria Chaves “o TRT10 não possui uma política de comunicação formal. O que existe é o Plano Estratégico do Tribunal, elaborado pela coordenação de Gestão Estratégica, no qual a comunicação se espelha para atuar”.

Quanto à disposição dos profissionais da área de comunicação, complementa “o TRT 10 possui uma equipe especialmente designada para atuar somente com as demandas de comunicação interna. Atualmente, a equipe está composta por uma coordenadora, uma servidora, uma profissional terceirizada e uma estagiária. Toda a equipe é subordinada à assessora de comunicação”.

A fim de nos situarmos quanto ao público dessa pesquisa e os produtos à disposição do mesmo, seguem-se abaixo considerações importantes da segmentação do público interno do TRT 10 e alguns produtos disponíveis para seu público.

#### **4.2.5 Público de interesse e produtos de CI**

Com relação aos públicos de interesse, a chefe da Assessoria de Comunicação Social do Tribunal, cita como público interno da instituição os grupos dos Magistrados, servidores, profissionais terceirizados e estagiários.

Dentre alguns impressos produzidos por seu setor, Rosamaria Chaves salienta dois:

“a Revista mensal, voltada para o público interno e que aborda temas alheios à rotina de trabalho do Tribunal e o informativo TRT Saúde 10, enviado para magistrados e servidores que participam do plano de saúde e cujo conteúdo aborda dicas de saúde e informações relevantes ao plano”.

Ainda de acordo com ela, em mídia digital, “produzimos diariamente e enviamos pelo *WhatsApp* notícias para os servidores cadastrados”. Além dessas duas publicações, cita as campanhas internas elaboradas em parceria com outras áreas, como a de Responsabilidade Socioambiental, por exemplo, a campanha Eu Sou 10 que destaca a importância do trabalho de cada núcleo e as divulgações do dia a dia, que são publicadas na Intranet diariamente.

Em uma breve retrospectiva deste capítulo, foram apresentadas as instituições Força Aérea Brasileira e Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região com ênfase em suas características de CI.

### 4.3 Análise comparativa entre as instituições e sugestões de aperfeiçoamento

Com base nos subsídios supracitados neste capítulo e no anterior, segue abaixo um sucinto quadro comparativo entre as três instituições.

Quadro 1 - Semelhanças e diferenças institucionais

Instituição	Estrutura Organizacional	Influência da Cultura Organizacional	Estrutura de Pessoal de CI	Documentos de Referência	Produtos	Público de Interesse
<b>Marinha do Brasil</b>	Linear	Forte	Equipe dentro do setor de RP	Não possui planejamento Estratégico de ComSoc	Formais com linguagem tradicional	Pouca valorização
<b>Força Aérea Brasileira</b>	Linear	Moderada	Equipe dentro do setor de RP	Possui Planejamento Estratégico (Política de Comunicação)	Descontraídos com linguagem informal, mais próxima ao leitor	Muita valorização
<b>Tribunal Regional do Trabalho 10ª Região</b>	Linear	Moderada	Equipe exclusiva	Possui um Planejamento Estratégico	Descontraídos com linguagem informal, mais próxima ao leitor	Muita valorização

Fonte: o autor

Analisando o quadro comparativo acima e outras características citadas anteriormente, pode-se verificar que há algumas semelhanças e diferenças entre as instituições. Dentre as semelhanças, além de seus organogramas mostrarem uma hierarquia e uma departamentalização funcional, a mais marcante se remete à identidade das três instituições em que as mesmas têm a transparência, a ética, o profissionalismo e o comprometimento, dentre outros, como características comuns. Elas possuem, também, alguns produtos semelhantes, como as tradicionais reuniões, os seus respectivos *house organ* e a plataforma de intranet para divulgação de alguns dos mesmos. No entanto, os conteúdos são muito distintos, onde a MB se caracteriza pela acentuada formalidade e falta de irreverência. Ainda

em relação a seus produtos, a valorização do público interno é uma característica latente na FAB e no TRT 10, onde são destacadas a importância de cada equipe no dia a dia da instituição além da história de vida de seus funcionários. Já na MB, essa característica ocorre com menos intensidade. Como ponto negativo comum e em virtude do conservadorismo das instituições, há uma perda da velocidade ideal da informação, que, por vezes, torna-se alvo de críticas do público interno. A MB se apresenta como a mais engessada das três, caracterizando-se pela morosidade em reagir às mudanças da sociedade.

A partir das análises efetuadas, conhecidos alguns produtos e comparações realizadas, foram constatados alguns aspectos estruturais e processuais que contribuem para uma necessidade de aperfeiçoamento da gestão não somente na MB, mas em qualquer outra organização que possua características semelhantes e tenham o mesmo diagnóstico.

Dentre os aspectos passíveis de aperfeiçoamento identificados, pode-se destacar, principalmente, a inexistência de uma mentalidade estratégica da instituição, que segundo Kunch (2009), Marchiori (2010) e Torquato (1986), no capítulo 1, deve ser considerada uma estratégica básica de qualquer organização para se alcançar o sucesso desejado. E ainda decorrente desse aspecto, a MB não possui um documento de alto nível que possibilite que a CI seja um instrumento estratégico para a instituição, como mencionado por este autor no item 3.1.4 deste trabalho.

A influência da cultura organizacional na MB foi outro tópico importante apontado como objeto de necessidade de estudos mais específicos. Como salienta Chiavenato no item 2.3.1.1, as organizações do tipo linear apresentam, geralmente, desvantagens e limitações, que se tornam particularmente relevantes para este estudo, uma vez que podem ter influência direta nos processos comunicacionais da organização. Corroborando com o supracitado, apesar de serem três instituições hierarquizadas, no quarto capítulo, foi notória a semelhança entre a Força Aérea Brasileira e o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª, e a diferença em relação à MB, onde a velocidade da informação e o andamento dos processos encontram-se prejudicados em detrimento do acentuado grau de influência da cultura.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo foram analisados e comparados as estruturas organizacionais e os principais processos comunicacionais desenvolvidos de três instituições hierarquizadas, à luz da teoria e dos conceitos da filosofia da comunicação interna. A partir das análises efetuadas, foram constatados alguns aspectos passíveis de aperfeiçoamento na MB, destacando-se, principalmente, a confecção de um documento que defina os objetivos estratégicos da comunicação social e um plano estratégico de comunicação.

O objetivo geral deste estudo foi alcançado por meio de uma investigação da gestão da CI em uma instituição pública hierarquizada e seus reflexos perante a imagem da instituição para o seu público de interesse. Com o propósito de apontar os aperfeiçoamentos necessários, o primeiro e mais importante passo demandará que a CI seja considerada uma ferramenta estratégica pela alta cúpula institucional e daí difundir a mentalidade em toda instituição, onde nesse estudo de caso está representada pela alta administração naval. Logo, todas as outras sugestões serão decorrentes dessa primeira.

O estudo sobre CI não se limita ao apresentado acima. Como sugestão para futuros trabalhos acerca do tema, indica-se a realização de estudos sobre alguns benefícios de uma CI eficiente, tais como motivação, clima organizacional, *feedback* entre chefes e funcionários, oportunidades de destaque profissional, potencialização de resultados positivos e qualidade e velocidade da informação dentre outros. Porém, este autor enfatiza como prioridade, a necessidade de levar à pauta estudos sobre mensuração de resultados, a forma mais concreta e eficiente de convencer a uma autoridade de grandes investimentos na área em lide.

Depreende-se, portanto, que sempre haverá espaço para aprimoramentos na CI de uma instituição hierarquizada, desde sua importância estratégica até o rompimento de barreiras culturais passando por uma maior valorização de seu público de interesse.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Ed. 4. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BERGAMINI, C. W.. **Liderança: a administração do sentido**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BRASIL. Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília: Congresso Nacional, 1980. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-6880-9-dezembro-1980-356681-norma-pl.html>. Acesso em: 2 abr. 2015.

\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html/ConstituicaoTextoAtualizado\\_EC84.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html/ConstituicaoTextoAtualizado_EC84.pdf). Acesso em: 11 abr. 2015.

\_\_\_\_. Lei Complementar n. 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília: Congresso Nacional, 1999. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/1999/leicomplementar-97-9-junho-1999-377583-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 14 set. 2015.

\_\_\_\_. Lei Complementar n. 117, de 2 de setembro de 2004. Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias. Brasília: Congresso Nacional, 2004. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2004/leicomplementar-117-2-setembro-2004-533982-norma-pl.html> . Acesso em: 14 set. 2015.

\_\_\_\_. Decreto n. 5.484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2005. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5484-30-junho-2005-537691-publicacaooriginal-30367-pe.html>. Acesso em: 3 mai. 2015.

\_\_\_\_. Decreto n. 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2008/decreto-6703-18-dezembro-2008-584917-norma-pe.html> . Acesso em: 3 mai. 2015.

\_\_\_\_. Lei Complementar n. 136, de 25 de agosto de 2010. Altera a Lei Complementar n. 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa. Brasília: Congresso Nacional, 2010. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2010/leicomplementar-136-25-agosto-2010-608087-norma-pl.html> . Acesso em: 10 nov. 2015.

\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Plano de Comunicação Social da Marinha. Brasília: Marinha do Brasil, 2015.

\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Manual de Comunicação Social da Marinha. Brasília: Marinha do Brasil, 2006.

BUENO, W. C. **Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira.** *In* Comunicação e Sociedade, n.16, São Bernardo do Campo: IMS, 1989, pp.71 a 99.

Bueno, W. C.. **Contexto Educação à Distância – Curso de Comunicação Interna.** Acesso em: 10 ago. 2015

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM 1, 1998.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder.** Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** Elsevier Brasil, 2003.

\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente.** Editora Dublinense, 2010.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença.** Ed. 1. São Paulo: Mauad Editora, 2005.

CURVELLO, J.J. A.. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Ed. 2 rev. e atual. Brasília : Casa das Musas, 2012.

FARIAS, L. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** Atlas, 1989.

FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamentos, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GUTIERREZ, W. F. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 3. Ed. Ver. São Paulo: Summus, 2003.

HITT, M. A.; MILLER, C. Chet; COLLELA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. 2001, p. 320.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LARA, Mauricio. **As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma assessoria**. Autêntica Editora, 2003.

LEMOS, Else. **Cultura interna como diferencial em relações públicas**. In: DE FARIAS, Luiz Alberto (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 151-164.

MARANHÃO, Mauriti. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2 Ed. Revista e ampliada, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. rev. e ampl. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf) . Acesso em: 26 jul. 2015.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, V. **A Comunicação interna e sua importância nas suas organizações**. 2006. Disponível em <http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20comunicacao%20e%20mkt/artigo%2009.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2016.

MISSIKA, J. L.; WOLTON, D. **Televisão: das origens ao multimídia e à interactividade. A televisão é o objecto mais democrático das sociedades democráticas**. 2012. Disponível em:

[http://www.fcsh.unl.pt/cadeiras/htt/artigos/Televisao\\_das%20origens.pdf](http://www.fcsh.unl.pt/cadeiras/htt/artigos/Televisao_das%20origens.pdf) . Acesso em: 25 nov. 2015.

NASSAR, P. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas, v. 2, p. 61-75, 2008.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. (2006). **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**. RAUSP - Revista Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 41(4), 442-452, out./nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf>. Acesso em 28 out. 2015.

OLIVEIRA, N. e MORAES, L. F. R. **Clima organizacional: Discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A**. In: ENANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B.. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> . Acesso em: 12 mar. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Organisational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco, 1985.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial**. Vol. 11. Summus Editorial, 1986.

ZANUSO, C. C. e REIS, J. **Caderno de Comunicação Organizacional: como entender a comunicação interna**. dez. 2008. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>. Acesso em 24 jan. 2015.







## APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista

- 1) Por ser uma instituição hierarquizada, quais as vantagens e desvantagens da atual estrutura organizacional do TRT 10 à luz da comunicação, especificamente a interna?
- 2) A comunicação interna do TRT 10 sofre algum tipo de influência de sua cultura organizacional? Caso sim, pode citar um exemplo?
- 3) No TRT 10 há algum documento de alto nível que estabeleça os objetivos estratégicos da Comunicação Social, mais especificamente a interna?
- 4) Há um departamento/seção específica que trate somente da comunicação interna no TRT 10? Como está estruturada a Comunicação Interna no TRT 10?
- 5) Quem é considerado como público interno do TRT 10?
- 6) Quias são os produtos de comunicação interna do TRT 10?
- 7) Existe algo que ache interessante a acrescentar sobre o assunto?

## **APÊNDICE E – Entrevista com Rosamaria Chaves, chefe da Assessoria de Comunicação do TRT 10ª Região**

1) Por ser uma instituição hierarquizada, quais as vantagens e desvantagens da atual estrutura organizacional do TRT 10 à luz da comunicação, especificamente a interna?

A comunicação social do TRT10 está diretamente subordinada à presidência do órgão. A vantagem desse modelo de organização é o apoio da alta gestão às ações de comunicação sem a necessidade de validação de outros gestores.

A desvantagem é a obrigação de validação do conteúdo, o que muitas vezes gera atraso na divulgação ou não preza pelo imediatismo exigido pela comunicação em algumas situações.

2) A comunicação interna do TRT 10 sofre algum tipo de influência de sua cultura organizacional? Caso sim, pode citar um exemplo?

Todo departamento de comunicação, especialmente a comunicação interna, é reflexo da cultura organizacional do órgão ou empresa ao qual está inserido. A comunicação interna divulga informações embasadas na cultura do Tribunal, ou seja, o formato do texto, a linguagem abordada e os canais onde são veiculados os conteúdos são diretamente influenciados pela cultura do órgão.

Exemplo disso é a linha editorial adotada pela comunicação interna que aborda, entre outros assuntos, temas relacionados à rotina de trabalho dos servidores, porém de forma mais leve, simples e direta.

3) No TRT 10 há algum documento de alto nível que estabeleça os objetivos estratégicos da Comunicação Social, mais especificamente a interna?

Não. O TRT10 não possui uma política de comunicação formal. O que existe é o Plano Estratégico do Tribunal, elaborado pela coordenação de Gestão Estratégica, no qual a comunicação se espelha para atuar.

4) Há um departamento/seção específica que trate somente da comunicação interna no TRT 10? Como está estruturada a Comunicação Interna no TRT 10?

Sim. Há uma equipe especialmente designada para atuar com as demandas de comunicação. Atualmente, a equipe está composta por uma coordenadora, uma

servidora, uma profissional terceirizada e uma estagiária. Toda a equipe é subordinada à assessora de comunicação.

5) Quem é considerado como público interno do TRT 10?

Magistrados, servidores, profissionais terceirizados e estagiários.

6) Quais são os produtos de comunicação interna do TRT 10?

Na comunicação interna são produzidos a Revista mensal (voltada para o público interno e que aborda temas alheios à rotina de trabalho do Tribunal) e o informativo TRT Saúde 10 (enviado para magistrados e servidores que participam do plano de saúde e cujo conteúdo aborda dicas de saúde e informações relevantes ao plano). Produzimos diariamente o *WhatsApp* notícias que é enviado para servidores cadastrados.

Além dessas duas publicações, há as campanhas internas elaboradas em parceria com outras áreas como a de Responsabilidade Socioambiental, por exemplo, campanha Eu Sou 10 que destaca a importância do trabalho de cada núcleo e as divulgações do dia a dia, que são publicadas na Intranet diariamente.

7) Existe algo que ache interessante a acrescentar sobre o assunto?

## **APÊNDICE F – Entrevista com Emille Cândido, Primeiro-Tenente da Força Aérea Brasileira, chefe da sub-divisão de público interno do CECOMSAER**

1) Por ser uma instituição hierarquizada, quais as vantagens e desvantagens da atual estrutura organizacional da Força Aérea Brasileira à luz da comunicação, especificamente a interna?

De forma geral, a estrutura do Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER) é um modelo raro, encontrado em poucos órgãos públicos brasileiros, inclusive quando se trata de Forças Armadas.

A organização inclui, hoje, um sistema integrado, que reúne subdivisões de Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, além de uma Agência de Notícias, com profissionais formados nas devidas áreas da Comunicação, regidos pela Divisão de Comunicação Integrada, responsável pela visão global dos processos e relacionamento entre as áreas.

Outra ferramenta importante está no SISCOMSAE, o Sistema de Comunicação Social da Aeronáutica que engloba elos de comunicação espalhados pelas Unidades da FAB em todo país. São verdadeiros correspondentes do CECOMSAER nas unidades, responsáveis pela divulgação das ações de suas OM e proteção da imagem da Força em suas localidades. O contato entre o elo SISCOMSAE e o CECOMSAER é constante, inclusive por meio de aplicativos de mensagens direta – chamado hoje de “Clube de mídias”, em que diariamente informações e imagens são compartilhadas para publicação em tempo real nas mídias oficiais da FAB.

A hierarquização, característica do âmbito militar, facilita a tomada de decisões, uma vez que os mais antigos possuem maior conhecimento da própria Força Aérea, bem como de assuntos políticos internos e externos que possam afetar a notícia. Por outro lado, além de frequentemente oferecer maior burocratização – e com isso atrasar processos – a hierarquização também permite que militares não formados na área de comunicação, como aviadores e infantess, tomem a decisão final das ações, quando os profissionais – jornalistas, RP’s e publicitários – são utilizados apenas na execução das atividades.

Figura 4 – Organograma do CECOMSAER



Fonte: CECOMSAER

2) A comunicação interna da Força Aérea Brasileira sofre algum tipo de influência de sua cultura organizacional? Caso sim, pode citar um exemplo?

A Comunicação Interna é baseada completamente na cultura da organização, com foco nos valores institucionais, nos costumes e até no vocabulário. A seleção de pautas para o Jornal interno “NOTAER”, por exemplo, é definida de acordo com os interesses desse público, no militar e naquilo que afeta seu dia a dia. Outro exemplo são as campanhas direcionadas para o público interno, elaboradas com vocabulário mais irreverente, direcionado e com a utilização de termos da caserna que seriam inadequados ou incompreensíveis para o público geral.

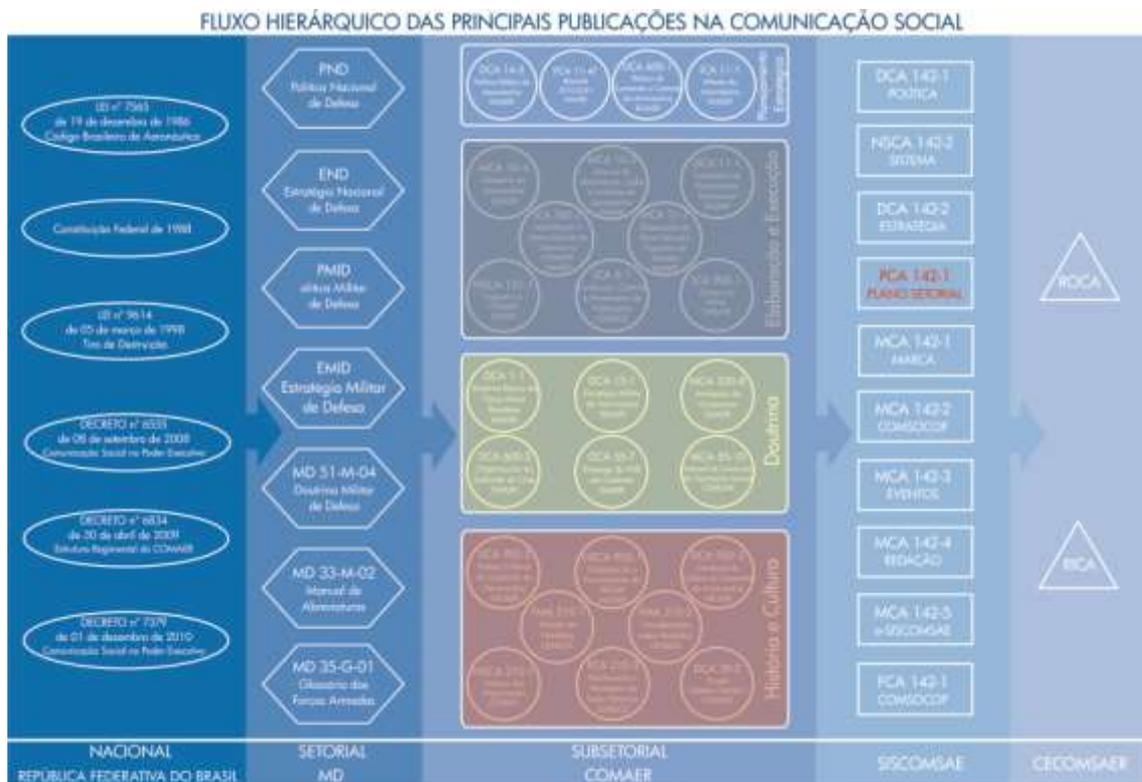
3) Na Força Aérea Brasileira há algum documento de alto nível que estabeleça os objetivos estratégicos da Comunicação Social, mais especificamente a interna?

a- DCA 142-1: Política de Comunicação da Aeronáutica.  
[http://www.cecomsaer.intraer/phocadownload/userupload/comunicacao/Politica\\_de\\_Comunicacao\\_Social.pdf](http://www.cecomsaer.intraer/phocadownload/userupload/comunicacao/Politica_de_Comunicacao_Social.pdf)

b- NSCA 142-1: Organização e funcionamento do SISCOMSAE  
<http://www.cecomsaer.intraer/phocadownload/userupload/comunicacao/OrgFuncdoSISCOMSAE>

c- DCA 142-2: Estratégia de Comunicação Social da Aeronáutica  
[http://10.228.120.8/siscomsae/legislacoes/2-DCA142-2\\_Estrategia\\_Com\\_Social/DCA\\_142\\_2.pdf](http://10.228.120.8/siscomsae/legislacoes/2-DCA142-2_Estrategia_Com_Social/DCA_142_2.pdf)

Figura 5 – Fluxo hierárquico das principais publicações na Comunicação Social na FAB



Fonte: CECOMSAER

4) Há um departamento/seção específica que trate somente da comunicação interna na Força Aérea Brasileira? Como está estruturada a Comunicação Interna na Força Aérea Brasileira?

Não. A Seção de Relações Públicas é responsável também pelo público interno – bem como atendimento ao público externo, via fale conosco, redes sociais, Esquadrilha da Fumaça, entre outras demandas. Quanto ao relacionamento com o público interno – efetivo (militares e civis) e seus familiares – é fomentado por meio

do *house organ* NOTAER, desenvolvido pelos jornalistas da Agência de Notícias, e campanhas eventuais exclusivas para esse público, distribuídas por canais internos, como os portais Intraer das unidades e grupos de *WhatsApp*.

Como citado anteriormente, um dos elementos fundamentais dessa rede é o elo de comunicação social. É ele o militar com maior capacidade de identificar potenciais pautas em sua localidade e sugeri-la para publicação nos meios do CECOMSAER. Em pesquisa recentemente realizada pelo Centro, inclusive, foi identificado que o efetivo das unidades gosta de “se vê” nas publicações e é normalmente atraído por personagens conhecidos ou assuntos que afetam sua organização militar.

5) Quem é considerado como público interno da Força Aérea Brasileira? Efetivo (militares e civis) e seus familiares.

6) Quais são os produtos de comunicação interna da Força Aérea Brasileira?

*House organ* NOTAER, desenvolvido pelos jornalistas da Agência de Notícias, e campanhas eventuais exclusivas para esse público, distribuídas por canais internos, como os portais Intraer das unidades e grupos de *WhatsApp*.

Existe ainda a elaboração de produtos que valorizam o público interno, mas que são divulgadas em canais abertos. Um exemplo desse modelo é a série “Valores da FAB”, que identifica histórias de destaque de militares da FAB e é divulgada no canal oficial da Força Aérea no youtube.

7) Existe algo que ache interessante a acrescentar sobre o assunto?