

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO**

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS  
VOLUME ÚNICO

**CAA**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO  
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS  
VOLUME ÚNICO**

Apostila da Disciplina de Características Organizacionais do  
Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA)

**Edições(es):**

4ª Edição:

2T QOCON ADM MARIANA – 2024

2S QSS SAD PAULO – 2024

**Revisor(es) Pedagógico(s):**

2T QOCON PED CAROLINE – 2024

**Revisor(es) Estilístico – gramatical:**

2T QOCON MRM G. CHAGAS – 2024

**Revisor(es) de Diagramação:**

3S QESA SAD M. CARVALHO – 2024

**GUARATINGUETÁ – SP  
2024**

**DOCUMENTO DE PROPRIEDADE DA EEAR**  
**Todos os Direitos Reservados**

**Nos termos da legislação sobre direitos autorais, é proibida a reprodução total ou parcial deste documento, utilizando-se de qualquer forma ou meio eletrônico ou mecânico, inclusive processos xerográficos de fotocópias e de gravação, sem a permissão, expressa e por escrito, da Escola de Especialistas de Aeronáutica – Guaratinguetá – SP.**

## SUMÁRIO

1 OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	11
1.2 INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFO.....	12
1.3 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA.....	13
1.4 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.....	14
2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA.....	17
2.2 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.4 MUDANÇA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.5 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.5.1 Aspectos gerais do desenvolvimento organizacional.....	20
2.5.2 Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional.....	20
3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E O ÂMBITO DA FAB.....	25
3.1 COMUNICAÇÃO.....	25
3.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	27
3.2.1 Objetivos da Comunicação Institucional.....	27
3.2.2 Planejamento da Comunicação Institucional.....	27
3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	28
3.3.1 Tipos de Comunicação Organizacional.....	29
3.3.2 Desafios da Comunicação Organizacional.....	30
3.4 MECANISMOS INSTITUCIONAIS DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA FAB.....	30
4 COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
4.2.1 Variáveis causais, intervenientes e de resultado.....	37
4.3 O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	39
4.3.1 A Motivação.....	39
4.3.2 Cooperação como base da organização.....	40
4.4 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	41
4.5 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	44
4.6 A TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM.....	46

5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.....	51
5.1 ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES.....	51
5.1.1 Delimitação de Organização Militar.....	51
5.1.2 Criação das Organizações Militares.....	52
5.2 SERVIÇOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS MILITARES NAS OM.....	54
5.2.1 Assistência Médico-Hospitalar.....	54
5.2.2 Serviço Social.....	58
5.2.3 Assistência Religiosa.....	62
5.2.4 Moradia.....	63
5.2.5 Transporte.....	66
6 CONCLUSÃO.....	73
7 REFERÊNCIAS.....	75



## APRESENTAÇÃO

Prezado aluno, parabéns por sua matrícula no Curso de Aperfeiçoamento Avançado! Trata-se de um grande momento em sua carreira.

Possivelmente você já teve contato com parte dos assuntos que trataremos nesta apostila, entretanto, o que se pretende é sistematizar esse conhecimento de forma a capacitá-lo para exercer as atribuições de um graduado em sua posição hierárquica, em que serão exigidos conhecimentos e habilidades para assessorar superiores e orientar equipes compostas por militares mais modernos.

Para iniciarmos nossa conversa, no primeiro capítulo abordaremos os primórdios da administração, traçando as influências da filosofia e de outras organizações nessa área do conhecimento.

No segundo capítulo, aprofundaremos a cultura organizacional, compreendendo os níveis de atuação da cultura, suas formas de desenvolvimento e outras informações pertinentes a esse assunto.

No terceiro capítulo, apresentaremos a comunicação em uma organização, dando ênfase ao processo comunicativo e seus efeitos na cultura organizacional.

No quarto capítulo, ampliaremos os estudos sobre a organização, abordando o comportamento, o clima organizacional e o ambiente de trabalho, bem como discussões acerca da motivação, sendo possível termos uma visão abrangente sobre diversas características das organizações.

E, para finalizar, no quinto capítulo trabalharemos as especificidades das Organizações Militares, fornecendo assim um grande volume de conhecimento para traçarmos as características presentes em uma OM.

**Parabéns novamente e votos de sucesso em seus estudos!**

**AD ASTRA ET ULTRA!**





### ESTRUTURA DA DISCIPLINA

A disciplina “Características Organizacionais” pertence ao Campo Técnico Especializado e à área de Ciências Sociais Aplicadas e tem como objetivos específicos:

- a) Identificar os principais aspectos da História da Administração, com foco na influência da organização militar. (Cp)
- b) Caracterizar a estrutura organizacional e seus níveis de atuação, com foco no desenvolvimento organizacional na Força Aérea Brasileira. (Cn)
- c) Identificar os principais aspectos da comunicação, com clareza e coerência, no âmbito militar. (Cn)
- d) Identificar a motivação humana como fator impactante no ambiente organizacional militar. (Cp)
- e) Caracterizar as organizações militares, certificando-se do Regulamento de Administração da Aeronáutica – RCA 12-1/ 2021. (Cp)

Buscando atingir os objetivos específicos, a disciplina contará com as seguintes unidades didáticas:

- 1) Os primórdios da Administração.
- 2) Cultura Organizacional.
- 3) Comunicação Institucional e o Âmbito da Força Aérea Brasileira.
- 4) Comportamento e Clima Organizacional.
- 5) Características das Organizações Militares.



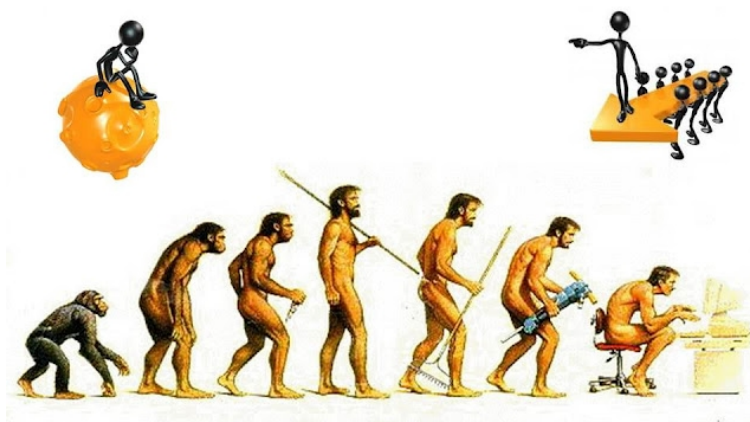
## 1 OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO



*“Olá! Ao longo da leitura, você observará algumas estratégias que utilizamos para facilitar a sua compreensão. Queremos que nosso contato seja proveitoso e agradável, e que essa fase da sua vida seja lembrada pelo sucesso alcançado por meio de seu esforço e dedicação. Passaremos algumas horas juntos, e a todo momento dialogaremos sobre questões com as quais você convive diariamente. É importante destacar que você será o “ator” nesta construção da própria aprendizagem. Leia e responda a todos os questionamentos e respeite os marcadores, pois a metodologia utilizada na confecção do material busca minimizar dúvidas, produzir reflexões e desenvolver as habilidades necessárias. Compreender, interpretar, analisar e avaliar são pontos importantes para a sua aprendizagem. Esperamos que nossa convivência contribua ainda mais para o seu sucesso profissional.”*

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

#### Os Primórdios da Administração



A história da Administração é recente. A Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que houve uma grande mudança de rumo, com notável pujança e inovações.

Hoje, a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais, como a produção de bens ou serviços em geral, é confiada a organizações como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos, entre outros; essas organizações devem ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

Em meados do século XIX, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, escolas de pequeno porte, profissionais autônomos – como médicos, advogados e artistas que labutavam por conta própria. Apesar de o trabalho remontar a períodos longínquos na história da humanidade, as organizações e suas configurações administrativas formam um capítulo recente na linha do tempo.

## 1.2 INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS



*Na perspectiva dos antecedentes históricos, quais aspectos foram decisivos e influenciaram na Administração? Você já se fez essa pergunta? Vamos juntos aprofundar nos aspectos que influenciaram a administração.*

A Administração recebeu influência da Filosofia desde a Antiguidade. **Sócrates**, filósofo grego (470 a.C. - 399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre **a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.**

(Chiavenato, 2003) **Platão** (429 a.C. - 347 a.C.), também filósofo grego, discípulo de Sócrates, analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Na obra A República, Platão discorre sobre **a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.**

**Aristóteles** (384 a.C. - 322 a.C.), discípulo de Platão, no livro Política, que versa sobre a organização do Estado, distingue as três formas de administração pública:

1. **Monarquia** ou governo de um só (que pode redundar em tirania);

2. **Aristocracia** ou governo de uma elite, governo de poucos (que pode descambar em oligarquia); e

3. **Democracia** ou governo do povo (que pode ser degenerado em anarquia).

Deve ser ponderado que outros filósofos emprestaram o seu prestígio e influência à Administração, como **René Descartes** (1596-1650), considerado o fundador da filosofia moderna e criador do método cartesiano. **Thomas Hobbes** (1586-1679), no livro *Leviatã*, discorre que o Estado representa um **pacto social** e garante a paz, todavia impondo a ordem aos cidadãos, atingindo dimensões de poder de forma monstruosa.

**Jean-Jacques Rousseau** (1712-1778) desenvolveu a **Teoria do Contrato Social**, estabelecendo que o Estado surge de um acordo de vontades entre os membros de uma sociedade, que reconhecem a autoridade igual sobre todos de um regime político, governante ou de um conjunto de regras. Rousseau afirma que o homem é, por natureza, bom e afável, e a vida em sociedade o deturpa.

Com a filosofia moderna, a Administração deixou de receber contribuições e influências, pois o campo de estudo filosófico passa a se afastar dos problemas organizacionais.

### **1.3 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA**

Com o passar dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições do Estado – como era o caso de Atenas, Roma, etc. – para as instituições da Igreja Católica e da organização militar.

Essa mudança de paradigma se fez lentamente, pois a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais nas organizações eclesiástica e militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolve nos Estados, movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social.

Ao longo dos séculos, a Igreja Católica estruturou sua organização, com uma hierarquia de autoridade, um estado-maior (assessoria) e uma coordenação funcional para assegurar integração. A organização hierárquica da Igreja é tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior.

A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as demais organizações que, ávidas de experiências bem-sucedidas, passaram a incorporar os princípios e normas utilizados pela Igreja Católica.

#### 1.4 INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A organização militar influenciou o surgimento das teorias da Administração. Há 2.500 anos, Sun Tzu, um general filósofo chinês, escreveu sobre a arte da guerra, tecendo lições sobre a preparação dos planos de guerra, discorrendo acerca da guerra efetiva e das estratégias para vencer o oponente.

**O princípio da unidade de comando** segundo o qual cada subordinado só pode ter um superior é o núcleo das organizações militares; o que encontramos, hoje, na vivência cotidiana, é uma variação do postulado comentado.

**A escala hierárquica**, definida como escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade, é um aspecto típico da organização militar, utilizada em diversas organizações.

**O princípio da direção** é outra importante contribuição da organização militar e preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo **Napoleão Bonaparte**, o mais autocrata general da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que houve a correta compreensão da ordem dada, visto que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente.



**Vamos fazer algumas anotações!**

➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.

➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.

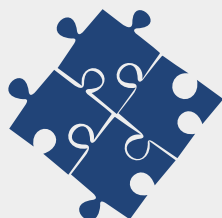
➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?** parte do estudo.

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.





### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Bem, agora que você já cumpriu uma etapa da missão, que tal avaliar seu grau de assimilação em relação ao conteúdo que foi visto nesse capítulo? Não se preocupe caso não saiba responder prontamente. A proposta é que você consulte as suas anotações ou produza um debate com algum companheiro. Vale consultar o texto dialogado. O importante é que você resolva os exercícios abaixo.*

1) A história da Administração é recente e se desenvolveu com grande lentidão. A partir de qual século houve uma mudança de rumo, com notável pujança e inovações?

- a) Século XX.
- b) Século XIX.
- c) Século XVII.
- d) Século XVIII.

2) Qual filósofo da Antiguidade pensa a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência?

- a) Platão.
- b) Sócrates.
- c) Nicomaquides.
- d) Jean-Jacques Rousseau.

3) A organização militar influenciou o surgimento das teorias da Administração. Nessa perspectiva, existem diversos aspectos que devem ser observados na estrutura militar. Qual aspecto é intrínseco à organização militar, caracterizado pelos níveis de comando, com graus de autoridade e responsabilidade?

- a) Princípio da unidade de comando.
- b) Diretriz de comando.
- c) Princípio da direção.
- d) Escala hierárquica.

### **GABARITO**

1) A

2) B

3) D

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL



*Conhecer o significado da administração é algo muito interessante, não é mesmo? Que tal agora aprofundarmos nossos estudos sobre a cultura organizacional? Já ouviu falar dela? Vejamos juntos então*



### 2.1 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA

Segundo Chiavenato (2014), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Ela representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, compartilhada por todos os membros da organização. Ou seja, a cultura organizacional compreende as normas informais e não escritas que orientam o comportamento diário dos membros da organização e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização possui sua própria cultura corporativa. Existem culturas conservadoras, caracterizadas por sua rigidez e conservadorismo, e culturas adaptativas, sendo flexíveis e maleáveis.

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. Todavia, a cultura nem sempre se mostra aberta e inteiramente.

Como em um *iceberg*, a cultura tem seus aspectos formais e abertos abaixo de aspectos informais e ocultos.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Muitos aspectos da cultura organizacional são facilmente percebidos e denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e denominados aspectos informais e ocultos. Assim como um iceberg, os aspectos formais são a parte visível e envolvem políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Já os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg, envolvendo percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Estes aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, bem como de mudar ou transformar.

**FIGURA 1:** O iceberg da cultura organizacional



Referência: Chiavenato, 2014.

A cultura organizacional não é estática e permanente, pois sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura, mantendo sua integridade e personalidade,

enquanto outras permanecem presas a padrões antigos e ultrapassados. Mudar apenas a estrutura organizacional não é suficiente para transformar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é alterar sua cultura, ou seja, os sistemas de relacionamentos dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, promovendo a renovação e revitalização, é necessário transformar a cultura organizacional.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pelos fatores sociais.

### 2.4 MUDANÇA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas de sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja:

**Adaptabilidade:** capacidade de resolver problemas e reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, capaz de integrar novas atividades e receptiva a novas ideias, sejam elas internas ou externas.

**Senso de Identidade:** conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização, além do compartilhamento de seus objetivos por todos os participantes. No Desenvolvimento Organizacional, não há lugar para a alienação dos empregados, mas sim para o comprometimento de todos os participantes.

**Perspectiva Exata do Meio Ambiente:** percepção realista e capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.

**Integração entre os Participantes:** para que a organização se comporte como um todo orgânico e integrado. A tarefa básica do Desenvolvimento Organizacional é mudar a cultura e melhorar o clima da organização.

Por meio dessas capacidades, uma organização pode efetivamente adaptar-se às mudanças, promover um ambiente de trabalho positivo e alcançar seus objetivos com maior eficiência.



*Parabéns pelo seu avanço! Estamos progredindo muito bem! Os assuntos abordados não são fáceis, mas são extremamente relevantes para todos nós, não concorda? Vamos seguir em frente!*

## 2.5 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.5.1 Aspectos gerais do desenvolvimento organizacional

O principal foco do Desenvolvimento Organizacional, segundo Chiavenato, 2014, é mudar as pessoas, a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho, com ênfase na transformação da cultura organizacional. Essencialmente, o DO é uma mudança organizacional planejada.

French e Bell definem o DO como:

*"Esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente por meio de um diagnóstico eficaz e colaborativo e da administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa."*

### 2.5.2 Pressupostos Básicos do Desenvolvimento Organizacional

Existem pontos de concordância quanto aos pressupostos fundamentais que sustentam o desenvolvimento organizacional, a saber:

**1. Constante e rápida mutação do ambiente:** O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em progressão explosiva. Mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações.

**2. Necessidade de contínua adaptação:** Indivíduos, grupos, organizações e comunidades são sistemas dinâmicos e vivos que necessitam de adaptação, ajustamento e reorganização como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança. São sistemas abertos que dependem de intercâmbios com o ambiente para sua sobrevivência e desenvolvimento.

**3. Interação entre indivíduo e organização:** A organização é um sistema social. O desenvolvimento organizacional parte da premissa de que os seres humanos possuem aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o ambiente em que vivem e trabalham for restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Criar um ambiente organizacional que satisfaça as exigências dos indivíduos permite que eles cresçam, se expandam e encontrem satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização. É possível integrar as metas dos indivíduos com os objetivos da organização, tornando o trabalho estimulante, gratificante e propício ao desenvolvimento pessoal.

**4. Planejamento da mudança organizacional:** A mudança planejada é um processo contínuo e complexo. Para transformar uma empresa, é necessário envolver todos os membros da organização em um compromisso conjunto. Os líderes devem conduzir a mudança, comunicando uma atitude positiva de cima para baixo. A responsabilidade pela mudança deve ser compartilhada por todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa.

**5. Participação e comprometimento:** A mudança planejada é uma conquista coletiva e não resultado do esforço de poucas pessoas. A resistência é normal quando se trata de explorar atitudes, crenças, valores e comportamentos já estabelecidos. O aprendizado de novos comportamentos deve melhorar a competência interpessoal (relacionamento humano livre de bloqueios e preconceitos) e a adaptabilidade às mudanças.

**6. Melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar:** A eficácia organizacional e o bem-estar dependem da compreensão e aplicação dos conhecimentos sobre a natureza humana. As ciências do comportamento ajudam a criar um ambiente de trabalho ideal, onde cada pessoa possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência de seu potencial. Essas ciências permitem fazer alterações e mudanças de maneira a minimizar perturbações e interferências negativas.

**7. Variedade de modelos e estratégias de desenvolvimento organizacional:** Existem diversos modelos e estratégias para diferentes situações ou problemas, dependendo do diagnóstico feito.

**8. Resposta às mudanças:** O desenvolvimento organizacional é um esforço educacional complexo destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização para que ela possa se adaptar às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios. O desenvolvimento organizacional é uma metodologia que orienta como a organização deve se ajustar ao imperativo da rápida mudança. A qualidade mais importante da organização é sua sensibilidade: a capacidade de mudar em resposta a estímulos ou situações. Uma organização sensível e flexível consegue realocar e redistribuir seus recursos de forma a otimizar a realização de suas tarefas, pois é um subsistema em um ambiente composto por muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.



**Vamos fazer algumas anotações!**

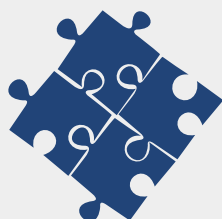
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Cumprimos mais uma etapa da missão. Chegou novamente a hora de revermos nossas ações e nos avaliarmos para prosseguirmos com sucesso. Lembre-se de que o importante é resolver os exercícios abaixo, retomando e estudando cada vez mais.*

1) O conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, caracteriza:

- a) a ação empresarial.
- b) a cultura organizacional.
- c) o comportamento organizacional.
- d) a hierarquia de valores organizacionais.

2) Coloque V para verdadeiro ou F para falso. Em seguida, assinale a alternativa com a sequência correta de acordo com o texto sobre cultura organizacional:

( ) A cultura organizacional é estática e permanente, resistindo a mudanças ao longo do tempo.

( ) Os aspectos formais da cultura organizacional são comparados à parte visível de um iceberg, envolvendo políticas, diretrizes e estrutura organizacional.

( ) Para promover a renovação e revitalização, é necessário transformar a cultura organizacional, alterando os sistemas de relacionamentos dentro da organização.

- a) F – V – V
- b) V – F – V
- c) V – V – F
- d) F – F – V

3) Como os aspectos informais da cultura organizacional são comparados no texto?

- a). A um iceberg.
- b) A uma pedra preciosa
- c) A um livro aberto.



d) A um deserto.

4) Relacione os conceitos da coluna A com suas definições da coluna B:

1 - Cultura organizacional	Parte visível da cultura organizacional, envolve políticas, diretrizes e estrutura organizacional.
2 - Aspectos formais da cultura	Conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições compartilhados pelos membros da organização.
3 - Aspectos informais da cultura	Parte oculta da cultura organizacional, envolve percepções, sentimentos, atitudes e normas grupais.

a) 1A, 2B, 3C

b) 1A, 2C, 3B

c) 1B, 2C, 3A

d) 1B, 2A, 3C

#### GABARITO

1) B	2) A	3) A	4) D
------	------	------	------

### 3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E O ÂMBITO DA FAB



*Você já se perguntou se a comunicação institucional pode ser considerada como um elemento marcante nesse processo? Percebe como as características organizacionais se relacionam com as ações tomadas pelos gestores? Vamos seguir avançando!*

#### 3.1 COMUNICAÇÃO

De acordo com Chiavenato 2014, comunicação é a troca de informações entre pessoas, significando tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social, sendo fundamental no relacionamento entre as pessoas e na explicação das razões por trás das orientações tomadas.

Segundo Kunsch 2009, a comunicação é um fenômeno inerente à existência humana, essencial para a convivência e o desenvolvimento das sociedades. A partir da comunicação, os indivíduos trocam informações, constroem conhecimento, compartilham experiências e expressam sentimentos e emoções. A comunicação transcende o simples ato de falar ou escrever; ela é um processo complexo que envolve a emissão, transmissão e recepção de mensagens, podendo ocorrer de diversas maneiras. A comunicação pode ser classificada em diferentes categorias, como verbal, não verbal, visual, digital, entre outras, cada uma com características e usos específicos.

A comunicação pode ser entendida como um processo de troca de informações, ideias ou sentimentos entre indivíduos, ou grupos, que ocorre por meio de um código comum. Esse processo pode ser formal ou informal, planejado ou espontâneo, e envolve uma série de elementos fundamentais que compõem o chamado modelo básico da comunicação.

##### 3.1.1 Formas de Comunicação

→ **Comunicação Verbal:** Engloba a comunicação oral e escrita. É o uso de palavras para transmitir uma mensagem, como por exemplo discursos, conversas e e-mails.

→ **Comunicação Não Verbal:** Inclui gestos, expressões faciais, postura corporal e outras formas de linguagem corporal que complementam ou substituem a comunicação verbal.

→ **Comunicação Visual:** Utiliza imagens, gráficos, símbolos e cores para transmitir uma mensagem, como por exemplo, logotipos e sinalizações.

→ **Comunicação Digital:** Abrange a troca de informações por meio de tecnologias digitais, como e-mails, redes sociais, mensagens instantâneas e plataformas de videoconferência.

### 3.1.2 Elementos do Processo Comunicativo

- **Emissor:** A pessoa ou entidade que origina a mensagem. O emissor é responsável por codificar a informação em uma forma compreensível para o receptor.

- **Mensagem:** O conteúdo da comunicação, ou seja, a informação que o emissor deseja transmitir. A mensagem pode ser uma ideia, instrução, sentimento, etc.

- **Código:** Conjunto de sinais ou símbolos utilizados para codificar a mensagem. O código deve ser comum ao emissor e ao receptor para que a comunicação seja eficaz.

- **Canal:** O meio pelo qual a mensagem é transmitida do emissor ao receptor. Exemplos de canais incluem a fala, a escrita, os meios eletrônicos, etc.

- **Receptor:** A pessoa ou grupo que recebe a mensagem. O receptor decodifica a mensagem, interpretando-a com base em seu próprio entendimento e contexto.

- **Feedback:** A resposta do receptor ao emissor, que pode confirmar se a mensagem foi recebida e compreendida corretamente.

- **Ruído:** Qualquer interferência que distorce ou impede a compreensão da mensagem. Pode ser físico (barulhos), psicológico (distrações), semântico (diferenças de interpretação), entre outros.



*Você já passou por situações em seu setor de trabalho nas quais a comunicação foi o fator decisivo das ações tomadas? Esse é um aspecto que todos devemos considerar em nossas atividades, não é mesmo?*

*Já estudamos sobre a Comunicação, pois bem, agora vamos entender o que é Comunicação Institucional.*

### 3.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional é o conjunto de atividades e estratégias comunicativas realizadas por uma instituição com o objetivo de estabelecer e manter uma boa relação com seus públicos. Envolve a construção e manutenção da imagem e reputação da instituição, transmitindo seus valores, missão e visão. (Bueno, 2009)

#### 3.2.1 Objetivos da Comunicação Institucional

A comunicação institucional visa alcançar vários objetivos:

- **Construção de Imagem:** Criar e manter uma imagem positiva da instituição perante seus públicos internos e externos.
- **Gestão de Reputação:** Proteger e fortalecer a reputação da instituição, especialmente em situações de crise.
- **Divulgação de Informações:** Informar o público sobre as atividades, produtos, serviços e posicionamento da instituição.
- **Engajamento e Relacionamento:** Estabelecer e manter um relacionamento sólido com os públicos de interesse, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, investidores e a comunidade em geral.
- **Responsabilidade Social:** Demonstrar o compromisso da instituição com práticas socialmente responsáveis, contribuindo para a sustentabilidade e o bem-estar social.

#### 3.2.2 Planejamento da Comunicação Institucional

O planejamento é uma etapa crucial na comunicação institucional. Ele envolve a definição de objetivos claros, a identificação dos públicos-alvo, a seleção dos canais de comunicação mais adequados e a elaboração de mensagens coerentes.

Etapas do Planejamento:

- **Diagnóstico:** Análise do cenário interno e externo da organização.
- **Definição de Objetivos:** Estabelecimento de metas específicas para a comunicação.
- **Segmentação de Público:** Identificação e caracterização dos diferentes públicos.

- **Estratégias e Táticas:** Definição das abordagens e ferramentas a serem utilizadas.
- **Implementação:** Execução das ações planejadas.
- **Avaliação:** Monitoramento e análise dos resultados alcançados.

### 3.2.3 Ferramentas de Comunicação Institucional

A comunicação institucional utiliza diversas ferramentas para alcançar seus objetivos:

- **Assessoria de Imprensa:** Promove a instituição na mídia, gerando notícias e conteúdos positivos.
- **Marketing Institucional:** Atua na promoção da imagem e dos valores da instituição, diferenciando-a no mercado.
- **Comunicação Interna:** Direcionada aos colaboradores, visando o alinhamento e engajamento dos funcionários com a missão e objetivos da instituição.
- **Relações Públicas:** Gerencia o relacionamento da instituição com seus diferentes públicos, promovendo ações que consolidam sua imagem.
- **Eventos Corporativos:** A realização de eventos institucionais ajuda a promover a imagem e a cultura organizacional.



*Você já se perguntou se a comunicação institucional pode ser considerada como um elemento marcante nesse processo? Percebe como as características organizacionais se relacionam com as ações tomadas pelos gestores? Vamos seguir avançando!*

### 3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se antes as organizações se preocupavam apenas com sua imagem externa perante a comunidade ou figuras de influência, hoje, com a evolução da tecnologia e das mídias sociais, o acesso crescente dos colaboradores e clientes ao conhecimento de seus direitos e a maior importância do caráter humano das corporações, tornou-se essencial que elas trabalhem sua comunicação empresarial de forma integrada e abrangente, atendendo tanto ao público externo quanto ao interno.

De acordo com Bueno 2009, a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação que ocorrem dentro de uma organização, bem como a comunicação entre

a organização e seus públicos externos. Ela é essencial para o funcionamento eficaz de uma empresa ou instituição, contribuindo para a coordenação das atividades, o alcance de objetivos estratégicos e a manutenção de uma cultura organizacional saudável.

### 3.3.1 Tipos de Comunicação Organizacional

- **Comunicação Interna:** Focada no público interno, ou seja, os funcionários e colaboradores da organização. É fundamental para promover a coesão, alinhar objetivos e motivar a equipe.

- **Boletins Informativos:** Notícias e atualizações sobre a organização.

- **Reuniões e Briefings:** Espaços para discutir metas, desafios e soluções.

- **Intranet e Plataformas Internas:** Ferramentas digitais que facilitam a comunicação e o compartilhamento de informações.

- **Programas de Endomarketing:** Estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários.

- **Comunicação Externa:** Direcionada ao público externo, como clientes, fornecedores, parceiros, investidores e a sociedade em geral.

- **Publicidade e Propaganda:** Campanhas que promovem produtos, serviços ou a própria imagem da organização.

- **Relações com a Imprensa:** Comunicação com veículos de mídia para divulgação de informações.

- **Redes Sociais:** Plataformas digitais utilizadas para engajar o público e promover a imagem da organização.

- **Responsabilidade Social Corporativa (RSC):** Comunicação de iniciativas sociais, ambientais e culturais.

#### A Importância Da Comunicação Organizacional:

- **Facilita a Tomada de Decisões:** Proporciona informações claras e precisas para a tomada de decisões.

- **Promove a Motivação e o Engajamento:** Mantém os funcionários informados e engajados com os objetivos da organização.

- **Garante a Coerência da Imagem:** Assegura que a imagem da organização seja percebida de forma consistente pelo público externo.

### 3.3.2 Desafios da Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional enfrenta vários desafios, incluindo:

- **Ruídos na Comunicação:** Diferenças culturais, preconceitos ou falhas na codificação da mensagem podem gerar mal-entendidos.
- **Alinhamento de Mensagens:** Garantir que todos os níveis da organização compreendam e transmitam as mesmas informações de forma coerente.
- **Engajamento do Público Interno:** Manter os funcionários motivados e envolvidos nos objetivos da organização.
- **Adaptação às Novas Tecnologias:** Incorporar e gerenciar de forma eficaz as novas ferramentas de comunicação digital.
- **Gestão de Crises:** Capacidade de lidar com crises de comunicações que possam afetar a reputação da organização.



*Ufa! Quanta coisa vimos até aqui! Perceba a relação dos assuntos estudados com o seu dia a dia e veja como os assuntos se relacionam, com isso, seu estudo ganha mais sentido e fica mais interessante!*

### 3.4 MECANISMOS INSTITUCIONAIS DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA FAB

A Força Aérea Brasileira disponibiliza importantes ferramentas de comunicação para o acesso do público interno e externo. Esses mecanismos institucionais são cruciais, pois criam uma rede diversificada de informações que sustentam as atividades funcionais cotidianas da Aeronáutica.

A rede de informações permite a divulgação de orientações relevantes para os militares. A rede interna (intranet ou intraer) é a espinha dorsal da Organização Militar, condensando as principais informações organizacionais, como dados do Comandante, histórico, missão, rotina semanal, entre outros itens de interesse.

Na internet, a página [www.fab.mil.br](http://www.fab.mil.br) consolida diretrizes de maior abrangência, direcionando informações também para os cidadãos que desejam abraçar a carreira militar ou se aprofundar na realidade vivenciada pela Força Aérea.

Na página da FAB, especificamente no link "acesso à informação" e, em seguida, "institucional", há diversos ícones que aglutinam temas de interesse geral:



Há outras importantes fontes de informação, como as revistas **NOTAER** e **AEROVISÃO**, instrumentos que levam os leitores a uma maior imersão nas realizações institucionais da FAB.



Desse modo, na perspectiva da comunicação institucional, é estabelecida uma interação sensível com os diversos níveis funcionais na organização, com o objetivo de atingir a excelência profissional.

A interação com o público é consolidada pelo acesso às redes sociais disponibilizadas pela FAB, ampliando as possibilidades tecnológicas e estabelecendo uma relevante rede de informações sobre os assuntos típicos da Aeronáutica (acesso: [www.fab.mil.br](http://www.fab.mil.br)).





**Vamos fazer algumas anotações!**

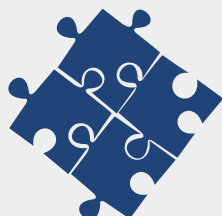
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Chegamos a mais uma série de exercícios. Dedique-se ao máximo nesse momento para obter os melhores resultados! Vamos lá!*

1) Qual dos elementos a seguir é considerado essencial para o processo de comunicação, conforme descrito por Kunsch (2009)?

- a) Ruído
- b) Código
- c) Instrução
- d) Sinalização

2) Sobre os elementos do processo comunicativo, escolha a alternativa correta em que podemos definir "qualquer interferência que distorce ou impede a compreensão da mensagem"?

- a) Feedback
- b) Ruído
- c) Canal
- d) Código

3) Qual das alternativas abaixo NÃO é uma forma de comunicação descrita no conteúdo?

- a) Comunicação Verbal
- b) Comunicação Não Verbal
- c) Comunicação Intuitiva
- d) Comunicação Visual

4) Assinale a alternativa correta na qual os elementos podem ser considerados um objetivo da comunicação institucional?

- a) Criar mensagens sem considerar o público-alvo
- b) Ignorar a reputação da instituição em momentos de crise
- c) Proteger e fortalecer a reputação da instituição
- d) Manter uma comunicação unidirecional sem feedback

#### GABARITO

1) B

2) B

3) C

4) C

## 4 COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



*Além da comunicação, temos que conhecer o comportamento e o clima organizacional. Preparado para iniciarmos mais essa etapa do estudo? Vamos juntos então!*

O comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e de como grupos e indivíduos se comportam dentro delas. Trata-se de uma ciência interdisciplinar. Como um sistema cooperativo racional, a organização só pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços para atingir algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização se caracteriza por uma divisão racional do trabalho e uma hierarquia.

Assim como a organização tem expectativas em relação aos seus participantes, em termos de suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, os participantes também têm expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para satisfazer suas necessidades pessoais por meio de sua participação. Para obter essas satisfações, estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos.

Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Dessa forma, surge uma interação entre pessoas e organização, conhecida como processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e ofereça-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais. As pessoas estão dispostas a cooperar desde que suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

## 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL



*Você já se perguntou o motivo de uma organização ser tão diferente de outra? A seguir veremos sobre isso com mais detalhes.*

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, as metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais. Representa uma visão abrangente da influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores.

O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem motivar determinados comportamentos. As principais dimensões do clima organizacional são:

**1. Estrutura Organizacional:** Pode impor limites ou oferecer liberdade de ação para as pessoas, por meio de ordens, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade e especialização. Quanto mais liberdade, melhor o clima organizacional.

**2. Responsabilidade:** Pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal e restrição quanto a decisões pessoais. Quanto mais incentivo, melhor o clima organizacional.

**3. Riscos:** A situação de trabalho pode ser protetora para evitar riscos ou pode incentivar a assunção de novos desafios. Quanto mais incentivadora, melhor o clima organizacional.

**4. Recompensas:** A organização pode enfatizar críticas e punições ou pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estimular o desempenho excelente, o companheirismo, o

relacionamento legal e a dedicação ao trabalho, melhor o clima organizacional. As recompensas e incentivos, quando corretamente aplicados, têm alta potência motivacional.

**5. Calor e Apoio:** A organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho ou pode criar um ambiente acolhedor, com boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal. Quanto mais calorosa, melhor o clima organizacional.

**6. Conflito:** A organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes ou pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivo a diferentes pontos de vista, melhor o clima organizacional.

Essas são as principais dimensões do clima organizacional. Diferentes climas organizacionais podem ser criados por meio de variações em algumas dessas dimensões. O importante é que o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas, além de impactar o desempenho e a satisfação no trabalho.



*Parabéns pelo seu avanço! Foram muitas as novidades que vimos juntos, não foi mesmo?*

#### 4.2.1 Variáveis causais, intervenientes e de resultado

De acordo com Chiavenato (2003), o comportamento humano nas organizações pode ser explicado por meio de algumas variáveis. Para Likert, as variáveis administrativas, como **estilo de administração, estratégias, estrutura organizacional e tecnologia empregada**, são chamadas de variáveis causais, pois constituem a base do comportamento humano. Os itens de comportamento, como lealdade, capacidades, atitudes, comunicações, interação humana e tomada de decisões, são denominados variáveis intervenientes, pois provocam alterações no sistema.

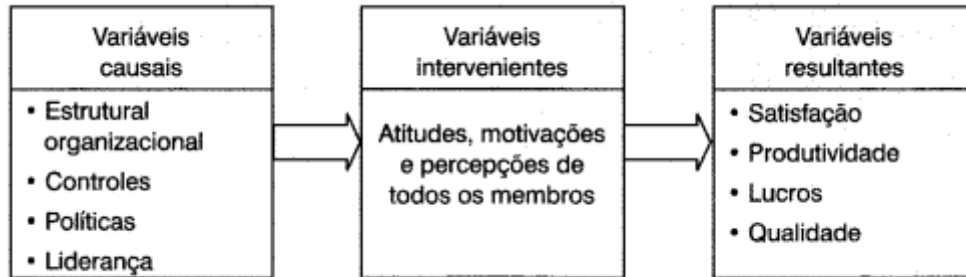
As variáveis causais geram estímulos que afetam os indivíduos (variáveis intervenientes) e produzem respostas ou resultados, conhecidos como variáveis de resultado.

As variáveis intervenientes dependem das variáveis causais e influenciam as variáveis finais.

Likert critica a ênfase na eficiência organizacional baseada apenas em termos de produtividade ou produção física (variáveis de resultado), negligenciando as variáveis

intervenientes. Administradores que se concentram apenas nos resultados imediatos de produção deixam sem solução muitos fatores intervenientes, cuja correção exigirá um longo trabalho. Essa ênfase no imediatismo gera dificuldades para o futuro, pois a pressão pelo curto prazo põe em risco o longo prazo.

**Figura 2:** O modelo de organização de Likert.



**Fonte:** Chiavenato, 2003.



**Vamos fazer algumas anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.

#### 4.3 O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL



*Você já se perguntou qual o impacto da motivação humana no ambiente organizacional? Qual o impacto da motivação nos estudos? Sem dúvida esse é um assunto muito interessante, assim sendo, vamos juntos estudá-lo!*



##### 4.3.1 A Motivação

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a **Teoria das Relações Humanas** concentrou os estudos sobre motivação. Ou seja, foi a potencialização do reconhecimento de poder controlar os motivos que fazem com que o rendimento da produção seja amplificado.

O mínimo de conhecimento sobre a motivação humana é necessário para compreensão do comportamento das pessoas. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, pois tem sido utilizado com diferentes sentidos.

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por **um estímulo externo (provindo do ambiente)** e pode também ser gerado **internamente nos processos mentais do indivíduo**.

Os atos do ser humano são guiados por sua cognição – **pelo que pensa, acredita e prevê**. Mas, ao perguntarmos o motivo pelo qual age daquela forma, entraremos na questão da motivação.



A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, trazidas por palavras como **desejo e receio**. A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o afastamento da vida social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta para cujo alcance o ser humano gasta energias (Chiavenato, 2003).

#### 4.3.2 Cooperação como base da organização

A cooperação é um elemento essencial na organização, variando de pessoa para pessoa. A contribuição de cada indivíduo para alcançar um objetivo comum depende das satisfações e insatisfações percebidas ou experimentadas durante o processo de cooperação. A racionalidade deriva disso: as pessoas cooperam quando percebem que o esforço investido trará benefícios e vantagens pessoais que justificam seu engajamento.

Em organizações pequenas, os objetivos organizacionais muitas vezes se confundem com os objetivos pessoais de cada indivíduo. Quando um grupo se une para iniciar um empreendimento, os objetivos do negócio são uma extensão dos objetivos pessoais que motivaram a cooperação. À medida que a organização cresce e mais pessoas são envolvidas, surge a necessidade de divisão do trabalho e hierarquia, resultando em uma separação gradual entre os objetivos organizacionais, com foco em lucratividade, produtividade, redução de custos, disciplina e ordem, e os objetivos individuais, como salários, benefícios, conforto no trabalho e regalias pessoais.

Para incentivar a cooperação, é crucial buscar formas de garantir que os interesses pessoais estejam alinhados com os objetivos organizacionais, especialmente à medida que os níveis hierárquicos se distanciam dos fundadores da organização.

*Diversas teorias foram propostas para explicar a motivação e sua verdadeira natureza. Entre elas, três se destacaram por manter credibilidade ao longo do tempo, oferecendo uma visão clara e abrangente sobre o tema:*

*A "Hierarquia de Necessidades" de Maslow;*

*A "Teoria dos Dois Fatores" de Herzberg;*

*A "Teoria da Expectativa" de Vroom.*

#### 4.4 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização).

**Figura nº 3:** Hierarquia das necessidades Segundo Maslow



Referência: Chiavenato, 2003.

**Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação, sono, repouso, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção.

Essas necessidades estão diretamente relacionadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie. São instintivas e inatas, sendo as mais urgentes de todas as necessidades humanas. Quando alguma dessas necessidades não é satisfeita, ela domina o comportamento. Um homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que saciar a fome. No entanto, quando ele se alimenta regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será atender às necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo será direcionado a encontrar alívio para a pressão que essas necessidades exercem sobre o organismo.

**Necessidades de segurança:** Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Estas necessidades emergem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, seu organismo age como um mecanismo de busca de segurança, e essas necessidades funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa. Ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação, favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

**Necessidades sociais:** Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Entre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor. Quando as necessidades sociais não são suficientemente atendidas, o indivíduo pode se tornar resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas ao seu redor. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e afeição pode levar à falta de adaptação social, ao isolacionismo e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

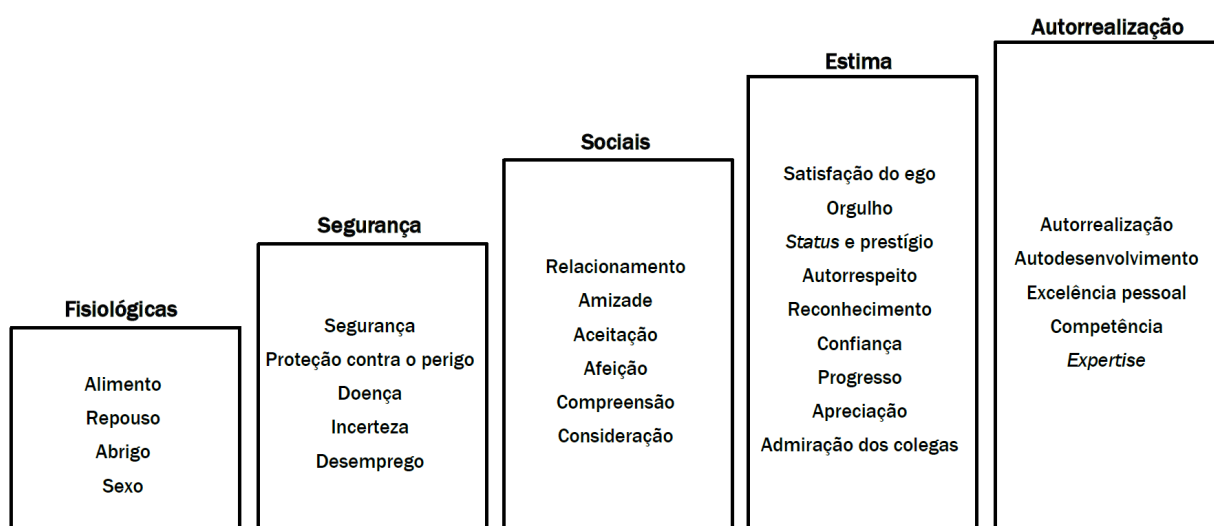
**Necessidades de estima:** Relacionam-se à maneira como o indivíduo se vê e se avalia. Incluem a autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração. Envolvem também o desejo de força, adequação, confiança no mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Por outro lado, sua frustração pode gerar sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, podendo levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

**Necessidade de autorrealização:** Representam as necessidades humanas mais elevadas, situando-se no topo da hierarquia. Estão relacionadas à realização do próprio potencial e ao autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa pelo impulso da pessoa de tornar-se sempre mais do que é e de alcançar todo o seu potencial.



*A Hierarquia de Necessidades de Maslow, representada na figura abaixo, ilustra como as necessidades humanas se organizam em diferentes níveis, desde as mais básicas até as mais complexas. Cada nível da pirâmide destaca exemplos específicos de necessidades. Essa estrutura ajuda a compreender que, para que necessidades mais elevadas possam ser priorizadas, as mais básicas geralmente precisam ser atendidas primeiro.*

**Figura 4:** Hierarquia de necessidades de Maslow



Referência: Chiavenato, 2003.

As necessidades humanas variam em formas e expressões conforme o indivíduo. A intensidade e a manifestação dessas necessidades obedecem às diferenças individuais. Contudo, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow baseia-se nos seguintes aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outras palavras, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser uma motivadora do comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

- Nem todas as pessoas conseguem alcançar o topo da pirâmide de necessidades. Algumas se preocupam com a autorrealização; outras se detêm nas necessidades de estima; outras ainda, nas necessidades sociais, enquanto muitas permanecem focadas exclusivamente nas necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazê-las adequadamente.

- Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. No entanto, se alguma necessidade de nível mais baixo deixar de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, gerando tensão no organismo. A necessidade mais urgente monopoliza o indivíduo, levando-o a mobilizar suas diversas faculdades para atendê-la.

- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas, desde que essas estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado.

- O comportamento motivado funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.

- A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

#### 4.5 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Segundo ele, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

- Fatores **higiênicos** ou **extrínsecos**: Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle dos indivíduos. Os principais fatores higiênicos incluem:

- Salário;
- Benefícios sociais;
- Tipo de chefia ou supervisão recebida;
- Condições físicas e ambientais de trabalho;
- Políticas e diretrizes da empresa;
- Clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários;
- Regulamentos internos.

Esses fatores são considerados de contexto e situam-se no ambiente externo ao indivíduo. Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram utilizados para motivar os empregados. O trabalho era visto como uma atividade desagradável, e, para incentivar as

peessoas a trabalharem mais, eram necessários prêmios e incentivos salariais, supervisão adequada e políticas empresariais estimuladoras. No entanto, as pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados. Embora possam elevar a satisfação momentaneamente, não a sustentam por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por essa razão, Herzberg os chama de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: evitam a insatisfação, mas não provocam satisfação. Seu efeito é semelhante ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfatórios.

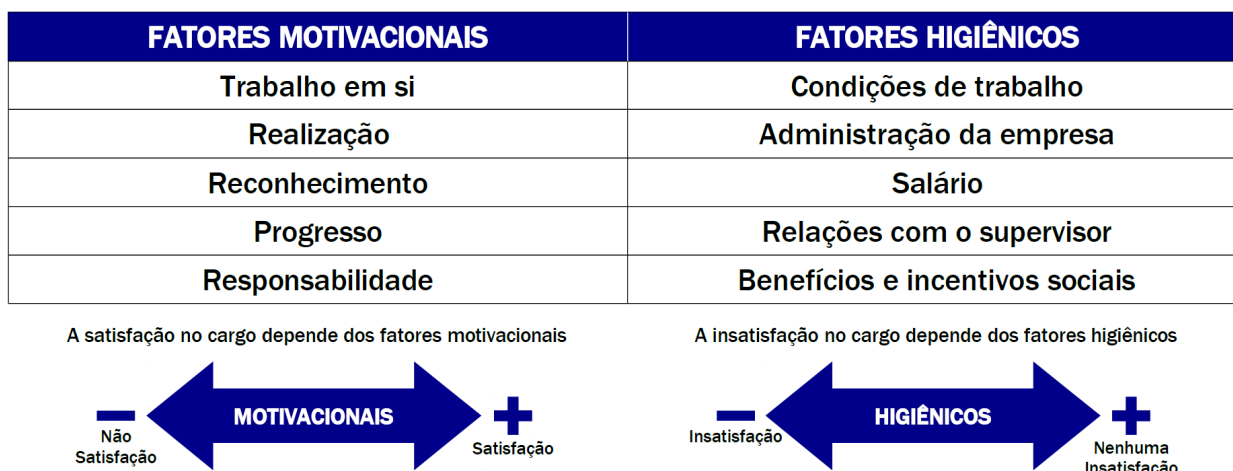


*Parabéns por ter chegado até aqui! Veja o quanto você avançou! Agora muitos conceitos começam a ter sentido, não é mesmo? Isso é fruto de seu esforço e estudo!*

● **Fatores motivacionais ou intrínsecos:** estão diretamente ligados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que o indivíduo desempenha. Esses fatores são controlados pelo próprio indivíduo, pois dependem das atividades que realiza. Incluem sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e autorrealização.

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram estruturados visando **eficiência e economia**, o que muitas vezes resultava na **eliminação do desafio e da criatividade individual**. Isso fazia com que perdessem significado psicológico para quem as executava, levando à desmotivação, apatia e falta de sentido pessoal. O impacto dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e duradouro. Quando esses fatores são satisfatórios, geram satisfação. No entanto, quando são deficientes, impedem a satisfação. Por estarem ligados à realização pessoal, Herzberg os denomina também como fatores satisfatórios.

**Os fatores higiênicos e motivacionais** são independentes e não estão interligados entre si. Os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho são completamente distintos dos que levam à insatisfação. **O oposto da satisfação no trabalho** não é simplesmente a insatisfação, **mas a ausência total de satisfação**. Da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho é a ausência dela, não a simples satisfação.

**Figura 5:** Teoria dos dois fatores de Herzberg

Referência: elaborada pelos autores, 2024.

Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a “satisfação das necessidades” das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas “dentro das empresas”, evidenciando, por estudos práticos, a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo, os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.



**Vamos fazer algumas anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.

#### 4.6 A TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM

A terceira teoria, conhecida como "Teoria da Expectativa" formulada por Victor H. Vroom, sugere que a motivação é composta por duas partes principais: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Essa teoria demonstra que o nível de produtividade de um indivíduo depende de três forças básicas:

- **Expectativas:** Refere-se aos objetivos individuais, que podem abranger desde ganhos financeiros até segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos.

- **Recompensas:** É a percepção da relação entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais estabelecidos.

- **Relações entre expectativas e recompensas:** Representa a capacidade percebida pelo indivíduo de aumentar sua produtividade para satisfazer suas expectativas e alcançar as recompensas desejadas.

Esses três fatores são fundamentais para determinar a motivação do indivíduo para produzir, independentemente das circunstâncias. O modelo parte da premissa de que a motivação é um processo que orienta as escolhas de comportamento (resultados intermediários) para alcançar um resultado final específico. Esses resultados intermediários formam uma cadeia de relações entre meios e fins, em que cada passo intermediário representa um objetivo gradual (path-goal) em direção ao objetivo final.

O modelo contingencial de Vroom se baseia na ideia de objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo que guia as escolhas entre diferentes comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como uma série de possíveis resultados que decorrem de seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia de relações entre meios e fins. Quando o indivíduo busca um resultado intermediário, como alta produtividade, por exemplo, ele está buscando os meios para alcançar um resultado final, como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo.





**Vamos fazer algumas anotações!**

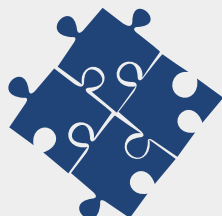
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Chegamos a mais uma série de exercícios. Dedique-se ao máximo nesse momento para obter os melhores resultados! Vamos lá!*

1. Existem variáveis que interferem, fortemente, no clima organizacional. Desse modo, como são denominadas as variáveis que refletem o estado interno da organização e do seu pessoal?

- a) Variáveis finais
- b) Variáveis causais**
- c) Variáveis intervenientes
- d) Variáveis de resultado final

2. A teoria da motivação mais conhecida é de autoria de Abraham Maslow, psicólogo americano que se destacou em virtude do seu campo de pesquisa relacionado às necessidades humanas. Nesse contexto, como são denominadas as necessidades mais básicas do ser humano?

- a) Necessidades de autorrealização.
- b) Necessidades de segurança.
- c) Necessidades fisiológicas.**
- d) Necessidades sociais.

3. A Teoria dos Dois Fatores, de autoria de Frederick Herzberg, identifica fatores causadores de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, quais são os dois fatores observados na pesquisa conduzida por Herzberg?

- a) Fatores de valência e fatores emocionais.
- b) Fatores motivacionais e fatores orgânicos.
- c) Fatores motivacionais e fatores higiênicos.**
- d) Fatores estruturais e fatores socioeconômicos.

4. Quais são as duas partes principais que compõem a motivação, sob o enfoque da Teoria da Expectativa, formulado por Victor Vroom?

- a) Experiências compartilhadas e expectativas de alcançá-los.
- b) Desejos individuais e expectativas de alcançá-los.**
- c) Satisfação pessoal e emoções compartilhadas.
- d) Experiências emotivas e desejos individuais.

5. De acordo com o conteúdo abordado sobre a 'Hierarquia de Necessidades de Maslow', assinale a alternativa correta.

- a) As necessidades fisiológicas são adquiridas ao longo do tempo.
- b) As necessidades primárias não se satisfazem rapidamente.
- c) As necessidades secundárias são satisfeitas rapidamente.
- d) As necessidades de autorrealização são as mais elevadas.**

### GABARITO

1) C	2) C	3) C	4) B	5) D
------	------	------	------	------

## 5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

### 5.1 ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES



*Depois de termos visto as características de uma organização, tais como sua cultura, clima e motivação, como podemos caracterizar os principais serviços colocados à disposição do militar da FAB no âmbito de uma Organização Militar? Como será essa relação? Vamos juntos estudar sobre isso!*

#### 5.1.1 Delimitação de Organização Militar

As organizações são constituídas de pessoas, que agem e tomam decisões em nome da entidade que representam. Os indivíduos não conseguem, sozinhos, alcançar os seus objetivos, em razão das limitações humanas. A cooperação entre os membros de uma equipe conduz a organização ao alcance de seus objetivos administrativos.

No âmbito da FAB, **Organização Militar (OM)** é a Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) que possui **denominação oficial, regulamento, quadro de organização e quadro de cargos privativos próprios** (item 1.141, do Manual Eletrônico de Conceituações, do RADA-e<sup>11</sup>).

Assim, a título de exemplo, a Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR) é caracterizada como uma Organização Militar, porquanto sua estrutura interna (agentes da administração, atribuições legais e definição dos cargos) consta no Regulamento da Unidade e no Regimento Interno.

<sup>11</sup> REGULAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA AERONÁUTICA, NA FORMA ELETRÔNICA – RCA 12-1

### 5.1.2 Criação das Organizações Militares

A criação, a localização de sede, a subordinação, a classificação, a transformação e a extinção de OM são processadas por ato expresso do Comandante da Aeronáutica (CMTAER), mediante proposta do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER).

Nesse caso, qualquer tipo de modificação, aglutinação, desativação, alteração, transformação, mudança de classificação, incorporação ou extinção de OM deverá ser submetida, **pela cadeia de comando de subordinação**, em processo circunstanciado, ao EMAER, a quem competirá a análise e a emissão de parecer conclusivo e posterior encaminhamento de proposta ao CMTAER para solução.

### 5.1.3 Agentes da Administração

Agente da administração, segundo definição do RADA-e, “*é todo indivíduo que, investido de atribuições e de responsabilidades definidas em ato próprio, realiza atividades administrativas de gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de recursos humanos do COMAER. O Agente da Administração é uma espécie de Agente Público, militar ou servidor civil, que atua no COMAER. O termo agente da administração, (...) engloba, quando não especificado, também, os gestores em geral e os servidores civis*”.

Entre os Agentes da Administração, destacamos alguns exemplos do RADA-e nos níveis de Direção, Gerencial e Execução.

#### **Nível Direção**

- **Função Dirigente Máximo:** é a responsável pela **liderança da Unidade Gestora**, visando gerir o planejamento de toda a **administração orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e contábil**, de acordo com as legislações vigentes e as determinações emanadas das autoridades competentes.

- **Função Ordenador de Despesas:** é a responsável pela aprovação de suprimento ou dispêndio de recursos orçamentários, visando assegurar a conformidade das atividades de execução orçamentária de acordo com as legislações e orientações vigentes.

- **Função Controle Interno:** é a responsável pela análise e assessoramento ao Dirigente Máximo quanto ao controle contábil, visando avaliar os controles internos da organização de acordo com as legislações e orientações vigentes.

#### **Nível Gerencial**

- **Função Governança:** é a responsável pelo direcionamento, monitoramento e avaliação das atividades organizacionais, visando contribuir com o alcance dos objetivos traçados pela organização.

- **Função Gerência de Riscos Administrativos:** é a responsável pela análise de riscos visando contribuir com a identificação, avaliação e resposta ao risco conforme orientações e normas em vigor.

- **Função Gerência Orçamentária:** é a responsável pelo planejamento, acompanhamento e análise da execução orçamentária, visando assegurar a gerência da aplicação dos recursos orçamentários em relação às despesas planejadas pelo Dirigente Máximo de acordo com a legislação e orientações em vigor.

#### Nível de Execução

- **Função Gestor de Licitações:** é a responsável pela gerência dos processos de contratação de uma Unidade Gestora Executora, visando assegurar a conformidade da execução orçamentária no dispêndio de recursos orçamentários, de acordo com o Programa de Trabalho Anual, com as legislações em vigor e Manual de Contratações Públicas do COMAER.

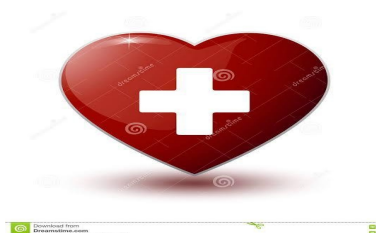
- **Função Gestor de Pessoal:** é a responsável pela administração de pessoal da UG visando assegurar a publicação de todo histórico dos recursos humanos da UG, bem como, ratificar eventuais direitos financeiros de acordo com a legislação em vigor.

- **Função Gestor de Pagamento de Pessoal:** é a responsável pelo registro no Sistema Informatizado específico de direitos publicados com intuito de processamento da folha de pagamento da Unidade Pagadora visando honrar os pagamentos de pessoal em dia de acordo com as legislações em vigor e Manual de Pagamento de Pessoal do COMAER.



*Você consegue visualizar esses conceitos em seu ambiente de trabalho? Eles são típicos de organizações militares, não é mesmo? Mas percebe como eles se relacionam com tudo o que estudamos até aqui? Por isso é fundamental todo o estudo e aprimoramento.*

## 5.2 SERVIÇOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS MILITARES NAS OM



### 5.2.1 Assistência Médico-Hospitalar

A prestação da assistência médico-hospitalar no sistema de saúde da Aeronáutica é um direito estabelecido no Estatuto dos Militares<sup>2</sup>, abrangendo serviços profissionais médicos, farmacêuticos e odontológicos, bem como o fornecimento, a aplicação de meios e os cuidados e demais atos médicos e paramédicos necessários.

A Portaria DIRSA nº 323/DPLAG, de 29 de abril de 2024, aprovou a reedição da Norma sobre a Organização e Funcionamento do **Sistema de Saúde da Aeronáutica** (NSCA 160-4/2024) que define conceitos, diretrizes gerais e estabelece processos aplicáveis ao SISAU<sup>3</sup>, especialmente quanto aos objetivos, à estrutura, à organização, às competências, às atribuições, aos tipos de atividades, ao relacionamento e à hierarquia entre os elos do Sistema.

A estruturação funcional do SISAU segue o conceito de Rede de Atenção à Saúde (RAS), com elos executores em arranjos organizativos poliárquicos, abrangendo diferentes complexidades e densidades tecnológicas, interagindo entre si através da governança colaborativa e sendo norteados e fiscalizados por um órgão central de governança do sistema, que é a Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA).

#### **Assistência médico-hospitalar no SISAU**

Deve ser ressaltado que são **usuários do SISAU** os beneficiários exclusivos da AMH, como os beneficiários do Fundo de Saúde da Aeronáutica (FUNSA), com base na **NSCA 160-5/2022**.

Os recursos financeiros destinados ao custeio da assistência complementar à saúde serão provenientes de:

- a) dotações orçamentárias, consignadas no Orçamento da União;
- b) contribuições mensais obrigatórias para o FUNSA;
- c) indenizações de procedimentos de saúde prestados na rede própria e na rede

complementar do SISAU; e

<sup>2</sup> Art. 50, inciso IV, “e”, Lei nº 6.880/80

<sup>3</sup> Sistema de Saúde da Aeronáutica

d) receitas provenientes de outras fontes.

Serão contribuintes para o FUNSA, mediante desconto mensal obrigatório, em folha de pagamento:

a) os militares;

b) os beneficiários da pensão militar que após o falecimento do militar terão direito à assistência médico-hospitalar e social da Aeronáutica, conforme **art. 10-A da Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960** (lei da Pensão Militar); e

c) os responsáveis legais por aqueles que terão direito à assistência médico-hospitalar da Aeronáutica, em conformidade com o previsto no **art. 3º-D da Lei nº 3.765/60**.

Com os recursos financeiros obtidos, é possível gerir o sistema, viabilizando o atendimento necessário e eficaz na busca pela prevenção ou mesmo solução dos problemas de saúde surgidos.

Assim, para fins de indenização da assistência à saúde prevista na norma em comento, serão considerados **beneficiários do FUNSA** os usuários abaixo especificados:

a) os militares contribuintes;

b) o cônjuge ou o (a) companheiro (a) com quem viva em união estável do (a) militar contribuinte, definido como tal na legislação em vigor;

c) o (a) filho (a) menor de 21 anos;

d) o (a) filho (a) estudante menor de 24 (vinte e quatro) anos de idade que não receba rendimentos;

e) o (a) filho (a) inválido (a) ou interdito (a);

f) o (a) enteado (a) nas mesmas condições das letras “c”, “d” e “e”, contanto que não receba pensão alimentícia;

g) o (a) tutelado(a) até completar 18 anos, desde que não receba rendimentos;

h) o (a) curatelado(a) inválido(a) desde que não receba rendimentos;

i) o pai e a mãe do militar contribuinte, desde que não recebam rendimentos;

j) o menor que esteja sob a guarda, sustento e responsabilidade do militar contribuinte, por determinação judicial, desde que atendidas as seguintes condições:

- enquanto residir sob o mesmo teto;
- enquanto não constituir união estável;
- enquanto viver sob dependência econômica do militar;
- até que cesse a guarda; e
- até que seja emancipado ou atinja a maioridade.



k) após o falecimento do militar e enquanto conservarem os requisitos de dependência:

- o(a) viúvo(a), enquanto não contrair matrimônio ou constituir união estável;
- o(a) filho(a) ou o enteado(a) menor de 21 (vinte e um) anos de idade ou inválido(a);
- o(a) filho(a) ou o(a) enteado(a) estudante menor de 24 (vinte e quatro) anos de idade;
- o pai e a mãe; e
- o tutelado ou o curatelado inválido ou menor de 18 (dezoito) anos de idade que viva sob a sua guarda por decisão judicial.



**Vamos fazer algumas anotações!**

➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.

➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.

➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.

Noutra vertente, **serão considerados beneficiários exclusivos da AMH**, desde que, instituídos regularmente na base de dados do Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal (SIGPES) ou em processo de regularização, na data da publicação da Lei nº 13.954/2019; que vivam sob a dependência econômica do militar e sob o mesmo teto; e assim tenham sido declarados pelo militar na organização militar competente:

a) a filha e a enteada, nas condições de viúvas, separadas judicialmente ou divorciadas, desde que não recebam remuneração, não recebam pensão alimentícia e enquanto não constituírem qualquer tipo de união estável;

b) a sogra viúva, solteira, separada judicialmente ou divorciada e a madrasta viúva, desde que, em quaisquer dessas situações, não recebam remuneração e enquanto não constituírem qualquer tipo de união estável;

c) os avós, quando inválidos ou interditos, e respectivos cônjuges, desde que não recebam remuneração;

d) a cônjuge do pai, quando esta não for a genitora do militar, desde que não receba remuneração;

e) o irmão, o cunhado e o sobrinho, quando menores ou inválidos ou interditos, sem outro arrimo;

f) a irmã, a cunhada e a sobrinha, solteiras, viúvas, separadas judicialmente ou divorciadas, desde que não recebam remuneração, não recebam pensão alimentícia e enquanto não constituírem qualquer união estável;

g) o neto menor órfão de pai e de mãe, inválido ou interdito;

h) a pessoa que viva, no mínimo há cinco anos, sob a sua exclusiva dependência econômica, comprovada mediante justificação judicial;

i) a filha ou a enteada maiores de 24 anos de idade, solteiras e que não recebam remuneração;

j) a filha ou a enteada com idade igual ou superior a 21 anos de idade, menores de 24 anos, não estudantes, desde que solteiras e que não recebam remuneração; e

k) o ex-cônjuge ou ex-companheiro(a) com direito à pensão alimentícia estabelecida por sentença transitada em julgado, enquanto perdurar o direito à pensão, não se aplicando, nesse caso, a obrigação de viver sob o mesmo teto.

De acordo com os aspectos ora abordados, a estrutura de Saúde da Aeronáutica está alicerçada financeiramente nos recursos oriundos de diversas fontes, com o escopo de suportar a demanda crescente, mantendo o padrão de atendimento, adequado e condigno, que é esperado pelos usuários do Sistema.

### 5.2.2 Serviço Social



O Diretor de Administração do Pessoal aprovou a reedição da NSCA 163-1/2024 “Norma do Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica”, por meio do artigo 5º da Portaria nº 640/GC3, de 11 de dezembro de 2023, considerando o que consta no processo nº 67410.030593/2023-82. Cabe ressaltar que, além da Norma referida, o sistema de Serviço Social do Comando da Aeronáutica tem como previsão legal também a ICA 163-5/2024, “Instruções reguladoras do Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica”.

A finalidade do SISESO – Sistema de Serviço Social – é contribuir para a conservação da operacionalidade e promoção do comprometimento com a missão institucional, atendendo às demandas sociais dos militares (ativos e veteranos) e dos servidores civis (ativos e aposentados) do Comando da Aeronáutica (COMAER), bem como de seus respectivos dependentes e pensionistas.

#### **Elementos componentes**

O SISESO é composto por um Órgão Central e por Órgãos Executivos, todos pertencentes à estrutura organizacional do COMAER, com constituições e competências definidas em legislações próprias.

Os órgãos executivos do SISESO ficam sujeitos à orientação normativa, à coordenação, ao controle, à supervisão técnica e à fiscalização do Órgão Central do Sistema no que se refere às atividades de Serviço Social, sem prejuízo da subordinação hierárquica às organizações em cuja estrutura organizacional estejam integrados.

#### **Órgão Central**

O Órgão Central do SISESO é a Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), por meio da Assessoria de Serviço Social (ASESO), a qual tem sua constituição e suas competências definidas em Regulamento e Regimentos Internos próprios, cuja função é gerir, monitorar e controlar as atividades do Serviço Social do COMAER.

### Órgão Executivo

Os Órgãos Executivos do SISESO são as Organizações Militares do COMAER que possuem Assistentes Sociais em seu efetivo e Assessorias ou Setores de Serviço Social em sua estrutura regimental, que são os responsáveis pelo cumprimento das normas que orientam e regulam as atividades sistêmicas determinadas pelo Órgão Central do Sistema.

**O Serviço Social no COMAER é estruturado em quatro campos de atuação a saber:**

a) **Organizacional:** O Serviço Social no campo organizacional possui como objetivo fomentar iniciativas que impulsionem a melhoria da qualidade de vida no trabalho, identificando e atuando nos condicionantes sociais que possam vir a afetar o bom desenvolvimento das atividades laborais na caserna, proporcionando apoio ao homem.

b) **Saúde:** O Serviço Social no campo da saúde possui como objetivo atender as demandas sociais dos usuários do Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU), por meio de intervenções profissionais, que visem prevenir e minimizar os agravos na relação saúde – doença.

c) **Educação:** O Serviço Social no campo da educação possui como objetivo atuar nas demandas de vulnerabilidade e risco social que se encontram na rotina do âmbito escolar.

d) **Operacional:** O Serviço Social no campo operacional possui como objetivo atender às demandas sociais de militares e servidores civis em missão e seus familiares; da população civil impactada por situações de desastres, emergências ou calamidades públicas; e, ainda, da população estrangeira afetada por demandas humanitárias.

**Intervenção do Serviço Social no COMAER:** O Sistema de Serviço Social do Comando da Aeronáutica desenvolve sua intervenção por intermédio do seguinte tripé:

**I - desenvolvimento de programas e projetos sociais;**

**II - prestação do atendimento social; e**

**III - concessão de benefícios socioassistenciais.**



*Você já utilizou algum desses serviços? Não se esqueça de compartilhar suas experiências e conhecimentos com outros colegas. Na aprendizagem, compartilhar é fundamental para aprendermos cada vez mais.*

### **Programas e Projetos sociais**

Os programas sociais serão definidos estrategicamente e sistematizados pelo órgão central, levando em consideração as expressões da questão social presentes no cotidiano do efetivo do COMAER.

Os projetos sociais deverão ser elaborados pelos órgãos executivos em consonância com as particularidades de cada Guarnição/OM, observando a necessidade de intervenção em uma situação social não prevista ou complementar aos Programas Sociais estabelecidos.

### **Atendimento Social**

O atendimento social é um instrumento técnico que permite a escuta qualificada dos usuários, com objetivo de identificar e intervir na realidade social apresentada. O atendimento do assistente social ao usuário está disponível para toda a Família Aeronáutica, independente de contribuição financeira.

### **Benefícios Socioassistenciais**

O acesso aos benefícios socioassistenciais deverá ser garantido a todo e qualquer militar, servidor civil e seus dependentes e pensionistas, que contribuam para o RAS, independente de posto ou graduação.

Os benefícios socioassistenciais no âmbito do COMAER poderão ser concedidos com base em critérios de vulnerabilidade social e situações de risco.

O SISESO considera prioridade, para fins de concessão de benefício socioassistencial, os seguintes grupos vulneráveis:

- I - membro da família com deficiência (física, mental, intelectual ou sensorial);
- II - membro da família idoso com perda de autonomia e/ou independência;
- III - membro da família com doenças graves ou crônicas; e
- IV - família com perda total ou parcial de imóvel, móveis e/ou eletrodomésticos em casos de desabamento, incêndios, desastres naturais.

A pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA) é considerada pessoa com deficiência, para todos os efeitos legais, conforme Lei nº 12.764/12.

### **Benefício Saúde**

As modalidades do Benefício Saúde são:

- I - Medicamentos de Uso Contínuo ou Alto Custo;
- II - Órteses e Próteses; e
- III - Tratamento Multidisciplinar para Pessoa com Deficiência.

A concessão do Benefício Saúde visa afiançar condições de recuperação, manutenção e reabilitação da saúde, fazendo-se necessária a emissão de relatório/laudo médico e/ou outro profissional de saúde contendo: indicação da doença, a forma de tratamento, o período de tratamento, a necessidade e a urgência do atendimento, quando for o caso.

### **Benefício Educação**

**As modalidades do Benefício Educação são:**

- I - Material Escolar, Material Didático e Uniforme;
- II - Mensalidade Escolar para Pessoas com Deficiência; e
- III - Acompanhamento Pedagógico e Psicopedagógico para Pessoas com Deficiência.

Para efeito de atendimento para pagamento de Mensalidade Escolar e pagamento de Apoio Pedagógico e Psicopedagógico, considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência).

### **Benefício Alimentação**

As modalidades do Benefício Alimentação são:

**I - Cesta Básica; e**

**II - Nutrição Especial.**

A composição mínima da Cesta Básica Padrão será estabelecida por meio de legislação pertinente, com o objetivo de uniformizar o atendimento aos usuários em todo o território nacional.

A modalidade Nutrição Especial compreende a alimentação e a nutrição para pessoas com agravos de saúde e necessidades alimentares especiais. Serão prestadas a aquisição ou ressarcimento de leite especial, alimentação complementar e suplementar, oral, enteral e parenteral, para fins de tratamento e reabilitação de saúde, prescrita por médico ou nutricionista.

### **Benefício Habitação**

as modalidades do Benefício Habitação são:

- I - Material de Construção; e
- II - Móveis e Eletrodomésticos.

No caso de materiais de construção, é necessário que o beneficiado resida no imóvel e que possua a documentação que comprove a sua titularidade.

Sobre a modalidade Material de Construção, será observado que:

- deve ser concedida nos casos de acometimento por desastres e calamidades; imóveis com risco estrutural e necessidade de adaptação de imóvel para acessibilidade de pessoas com limitações físicas e/ou dificuldades de locomoção.

Sobre a modalidade Móveis e Eletrodomésticos, será observado que:

- a modalidade Móveis e Eletrodomésticos deve ser concedida nos casos de calamidade e desastres, considerando o disposto nos incisos I e II do Art. 36 da ICA 163-5/2024.

### 5.2.3 Assistência Religiosa



O Estatuto dos Militares assegura a Assistência Religiosa no âmbito das Forças Armadas<sup>4</sup>.

De acordo com a NSCA 165-1/2018 – Norma do Sistema de Assistência Religiosa da Aeronáutica, a atividade desenvolvida no âmbito do COMAER, derivada do Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas (SARFA), regido pela **lei nº 6.923, de 29 de junho de 1981**, tem por finalidade prestar assistência religiosa e espiritual aos militares, aos civis das Organizações Militares e às suas famílias, bem como atender a encargos relacionados com as atividades de educação moral, realizados nas Forças Armadas.

Conforme com o Art. 3º da lei nº 6.923, de 29 de junho de 1981, o serviço religioso funcionará, **em tempo de paz**, nas unidades, nos navios, nas bases, nos hospitais e em outras Organizações Militares em que, pela localização ou situação especial, seja recomendada a assistência religiosa; **em tempo de guerra**, junto às Forças em operações, e na forma prescrita no inciso anterior.

O Serviço de Assistência Religiosa será constituído de capelães militares, selecionados entre sacerdotes, ministros religiosos ou pastores, pertencentes a qualquer religião que não atente contra **a disciplina, a moral** e as leis em vigor.

<sup>4</sup> Art. 150. A Assistência Religiosa às Forças Armadas é regulada por lei específica.

#### 5.2.4 Moradia



A moradia é considerada como direito do militar da ativa<sup>1</sup>, compreendendo alojamento em Organização Militar, quando aquartelado ou embarcado, bem como habitação para o militar e seus dependentes, em imóvel sob a responsabilidade da União, de acordo com a disponibilidade existente.

##### a) **Próprio Nacional Residencial (PNR)**

A Portaria GABAER nº 583/GC3, de 09 de outubro de 2023, dispõe sobre o Sistema de Próprios Nacionais Residenciais (SISPNR) no âmbito do Comando da Aeronáutica.

Existem **condições de habilitação** para inscrição em PNR:

- Ser do efetivo do COMAER, no serviço ativo;
- ter sido movimentado ou pertencer ao efetivo de OM do COMAER localizada na área atendida pelo Elo Executivo em que deseja concorrer à ocupação de PNR ou ter sido designado ou estar prestando serviço em OM da Marinha, do Exército ou em Órgão da Administração Pública Federal ligado ao COMAER, localizado na área atendida pelo Elo Executivo em que deseja concorrer à ocupação de PNR;
- Possuir como dependentes quaisquer das pessoas enumeradas nos §§ 2º e 3º do art. 50 da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, listados na Declaração de Convivência;
- Não estar matriculado em curso ou estágio de formação, de adaptação ou preparatório da Aeronáutica;
- **Pertencer a um quadro de carreira ou, se for cabo, taifeiro-mor ou taifeiro-de-primeira classe, ter adquirido a estabilidade.**

Quanto à distribuição de PNR, há duas listas distintas e ordenadas para inscrição, obedecendo aos critérios de ordem hierárquica e de ordem cronológica.





**Vamos fazer algumas anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.

### **b) Hotel de Trânsito**



A **Portaria SEFA N° 26/AJUR, de 9 de dezembro de 2019**, aprovou a edição da Instrução de Residentes em Hotéis de Trânsito do COMAER (ICA 12-32).

A Instrução em análise tem a finalidade de estabelecer normas para hospedagem de residentes nos hotéis de trânsito do COMAER, padronizando as regras de utilização dos hotéis de trânsito, por hóspede, classificados como residentes, definindo critérios e procedimentos, bem como determinando valores, formas de indenização e prazo de hospedagens.

**Hóspede residente** é todo militar do COMAER e seus dependentes que venham a se hospedar no Hotel de Trânsito (HT), em conformidade com as condições e prioridades a seguir descritas.

Nessa perspectiva, os motivos para classificação de hóspedes como residentes, em ordem de prioridade, são:

- a) transferências;
- b) tratamentos de saúde;
- c) aguardando ocupação de PNR ou de residências na localidade;
- d) cursos de longa duração; e
- e) gratificações por representação.

Contudo, não poderão ser classificados como residentes:

- **militares inativos;**
- **dependentes de militares desacompanhados dos responsáveis; e**
- **militares que estejam recebendo diárias, comissionamento ou ajuda de custo.**

Vale destacar que, a partir de 16 dias de permanência no HT, o hóspede poderá ser classificado como residente. O período de hospedagem não poderá exceder a 90 (noventa) dias consecutivos.

Em caráter excepcional e a título precário, no caso de a hospedagem atingir o limite de 90 dias consecutivos, o militar deverá fazer uma solicitação formal, através de requerimento, para prorrogação do período de hospedagem como residente.

*Os militares, devotados ao ofício das armas, por diversos momentos na carreira, devem cumprir a sua missão em pontos destacados de sua sede. A hospedagem, conforme os parâmetros legais estabelecidos, tem o caráter de permitir a recomposição orgânica básica para o deslinde das tarefas cotidianas.*



*Nossa missão está chegando ao final. Meus parabéns pelo seu esforço e dedicação, mas ainda falta um pouco. Não desanime e siga estudando e compartilhando com outras pessoas o que você está aprendendo.*

### 5.2.5 Transporte



Seguindo os ensinamentos da LRM, transporte<sup>1</sup> é o direito pecuniário devido ao militar da ativa, quando o transporte não for realizado por conta da União, para custear despesas nas movimentações por interesse do serviço, nelas compreendidas a passagem e a translação da respectiva bagagem, para si, seus dependentes e um empregado doméstico, da localidade onde residir para outra, onde fixará residência dentro do território nacional.

A Portaria Nº **779/GC6, de 9 de agosto de 2006**, aprova a 2ª edição da ICA 177-31, que dispõe sobre “Execução, em Tempo de Paz, do Transporte, em Território Nacional, dos Militares da Aeronáutica”

Nessa perspectiva, existem duas **modalidades de transporte**:

a) “por conta da União” - é o transporte autorizado para a execução da movimentação do militar ou deslocamento por motivo de interesse do serviço, mediante contratação, pela União, de empresas particulares; e

b) “pagamento em espécie”- é o transporte autorizado mediante o pagamento em espécie (dinheiro) ao militar.

É mister ressaltar que os militares, seus dependentes e o empregado doméstico fazem jus às seguintes categorias de transporte:

- transporte rodoviário;
- transporte aéreo;
- transporte ferroviário; e
- transporte aquaviário.

#### **a) Algumas situações que asseguram o direito ao transporte**

O militar da ativa, movimentado por interesse do serviço, terá direito ao transporte para si, seus dependentes e um empregado doméstico, compreendendo a realização de deslocamentos de pessoal e a translação da respectiva bagagem da localidade onde residir para a outra, onde fixará residência, dentro do território nacional.

O militar obrigado a mudar de residência na mesma sede, por interesse do serviço ou ex-officio, terá direito ao transporte da bagagem, exceto o automóvel e a motocicleta. Esse

direito surge apenas nos casos em que o militar é obrigado a desocupar Próprio Nacional Residencial (PNR) ou trocar de PNR por determinação da autoridade a que a respectiva Prefeitura de Aeronáutica estiver subordinada.

O militar da ativa movimentado em decorrência de comissão de duração superior a seis meses, cuja natureza não lhe permita fazer-se acompanhar de seus dependentes e que implique mudança de sede, terá direito a transporte de pessoal e de bagagem.

O militar da ativa terá direito apenas ao **transporte de pessoal**, quando tiver que se deslocar para fora da sede de sua OM, nos seguintes casos de **deslocamentos eventuais**:

- a) interesse da Justiça ou da disciplina, quando o assunto envolver interesse do COMAER, quando a União for autora, litisconsorte ou ré;
- b) concurso para ingresso em Escolas, Cursos ou Centros de Formação, Especialização, Aperfeiçoamento ou Atualização, de interesse do COMAER;
- c) serviço decorrente do desempenho da sua atividade;
- d) baixa à Organização Hospitalar ou alta desta, em virtude de prescrição médica competente ou de realização de inspeção de saúde;
- e) consulta ou exame de saúde por recomendação médica; e
- f) designação para curso ou estágio sem obrigatoriedade de mudança de sede ou de residência.

O disposto nas alíneas “d” e “e” deve ser aplicado aos **dependentes do militar** da ativa.

*Várias missões da FAB exigem o deslocamento no território nacional, o que realça o apoio imprescindível dos mecanismos de transporte disponibilizados aos militares, dando o suporte necessário nas situações de movimentação, sobretudo para atender a interesses do serviço.*



**Vamos fazer algumas anotações!**

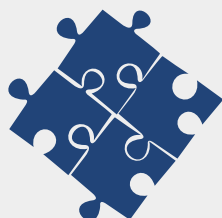
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Chegamos a mais uma série de exercícios. Dedique-se ao máximo nesse momento para obter os melhores resultados! Vamos lá!*

1. Qual órgão tem a incumbência de analisar e emitir parecer conclusivo acerca da extinção de Organização Militar no âmbito do COMAER?

- a) COMPREP
- b) GABAER
- c) EMAER**
- d) DIRAP

2. Assinale a alternativa que apresenta um beneficiário do FUNSA.

- rendimentos.
- a) Filho(a) estudante menor de 24 (vinte e quatro) anos de idade, que não receba**
  - b) Filho estudante até completar 21 (vinte e um) anos.
  - c) Tutelado até completar 21 (vinte e um) anos.
  - d) Filho menor de 24 (vinte e quatro) anos.

3. Assinale a alternativa que apresenta óbice para a classificação de hóspede como residente.

- a) Militar na situação de comissionamento**
- b) Realização de curso de grande duração
- c) Tratamento de saúde
- d) Transferência

4. Assinale a alternativa que apresenta uma situação de deslocamento eventual, assegurando o direito de transporte de pessoal.

- a) Interesse da Justiça, considerando o assunto de ordem particular do militar.
- b) Concurso para ingresso em Escolas de Formação das Forças Auxiliares.
- c) Designação para curso com obrigatoriedade de mudança de sede.

d) Consulta por recomendação médica.

5. A Função Gerência de Riscos Administrativos, no nível gerencial, é responsável por \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ riscos administrativos.

- a) identificar, controlar, documentar
- b) identificar, avaliar e responder**
- c) monitorar, eliminar, relatar
- d) auditar, reduzir, comunicar

6. Qual é a principal finalidade do Sistema de Serviço Social (SISESO) no âmbito do COMAER?

- a) Garantir a segurança nas missões de combate.
- b) Conservar a operacionalidade e promover o comprometimento com a missão institucional, atendendo às demandas sociais dos militares e servidores civis.**
- c) Gerir os recursos financeiros do COMAER.
- d) Monitorar e controlar as atividades do COMAER.

7. No nível de direção das funções administrativas, qual é o papel da Função Dirigente Máximo?

- a) Liderar a Unidade Gestora e gerir o planejamento de toda a administração orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e contábil.
- b) Supervisionar exclusivamente as atividades de controle interno.
- c) Realizar auditorias externas nas contas do COMAER.
- d) Gerenciar contratos de licitações de pequenas compras.

#### GABARITO

1) C	2) A	3) A	4) D
5) B	6) B	7) A	



*Para “fechar com chave de ouro”, ponha em prática o marcador seguinte.*



**Roteirize o seu estudo!**

➔ Quais suas observações iniciais acerca do texto? Identifique algumas palavras-chave e faça breves anotações sobre elas. Faça uma breve descrição do texto. Quais correlações e associações você pode fazer em relação a ele? Compare-o a outras leituras que você já tenha realizado. Faça breves anotações, infográficos ou desenhos.

➔ Experimente decompor o texto em tópicos. Anote cada tópico acrescido de um breve comentário. Após isso, faça um resumo, reconstruindo o texto com suas próprias palavras a partir dos tópicos. Avalie todas as suas anotações de forma reflexiva. Há algo que você possa melhorar?

➔ Tente explicar seu resumo para alguém, prepare uma aula com 3 a 5 slides, ou faça um “mapa mental” sobre o assunto estudado. Faça uma “busca” na Internet por algum texto, infográfico ou vídeo que esteja relacionado com o assunto e que possa ser acrescentado ao seu material de estudo.





## 6 CONCLUSÃO

Prezado aluno, chegamos ao fim de mais uma etapa concluída e vencida com sucesso. Parabéns! Esperamos que, em todos esses momentos que estivemos juntos, você tenha aproveitado e aprendido muito.

Durante nosso estudo, realizamos leituras, aprendemos conceitos e verificamos novos procedimentos. Fizemos anotações, resumos, exercícios, elaboramos roteiros de estudo e dialogamos bastante, não foi mesmo?

Nesta disciplina, abordamos os principais primórdios da administração, traçando as influências da filosofia e de outras organizações nessa área do conhecimento. Aprofundamos nosso entendimento sobre a cultura organizacional, compreendendo os níveis de atuação da cultura, suas formas de desenvolvimento e outras informações pertinentes a este assunto.

Estudamos a comunicação em uma organização, dando ênfase no processo comunicativo e seus efeitos na cultura organizacional. Abordamos também o comportamento, o clima organizacional e o ambiente de trabalho. Além disso, vimos aspectos da motivação, tornando possível termos uma visão abrangente sobre diversas características das organizações. Finalizamos vendo as especificidades das Organizações Militares, fornecendo assim um grande volume de conhecimento para traçarmos as características organizacionais.

Encerramos ciclos, fechamos portas, terminamos capítulos, não importa o nome que damos, o que importa é a sua aprendizagem e o seu crescimento profissional!

**Com as saudações da Equipe do Berço dos Especialistas, sucesso em sua Missão!**



## 7 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, com as alterações erigidas pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019.** Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

BRASIL. **Decreto Nº 76.322, de 22 de setembro de 1975.** Aprova o Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER).

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, com as alterações erigidas pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

BRASIL. **Lei Nº 6.923, de 29 de junho de 1981.** Dispõe sobre o Serviço de Assistência Religiosa nas Forças Armadas. Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

BRASIL. **Portaria COMGEP Nº 257/ALE, de 19 de setembro de 2022.** Aprova a reedição das Normas para Prestação da Assistência Médico-Hospitalar no SISAU (NSCA 160-5/2022).

BRASIL. **Portaria DIRSA nº 323/DPLAG, de 29 de abril de 2024,** aprova a reedição da Norma que trata da Organização e Funcionamento do Sistema de Saúde da Aeronáutica (NSCA 160-4/2024).

BRASIL. **DIRAP Nº 282/4POG, de 5 de fevereiro de 2024.** Aprova a reedição da Norma que trata do Serviço Social no âmbito do Comando da Aeronáutica (NSCA 163-1/2024).

BRASIL. **Portaria DIRAP Nº 288/4POG, de 26 de março de 2024.** Aprova a ICA 163-5/2024 – Instruções reguladoras do Sistema de Serviço Social do Comando da Aeronáutica.

BRASIL. **PORTARIA COMGEP No 1.267/SARA, de 4 de dezembro de 2018.** Aprova a reedição da NSCA 165-1 - Norma do Sistema de Assistência Religiosa da Aeronáutica.

BRASIL. **Portaria GABAER Nº 25/GC3, de 21 de janeiro de 2021.** Aprova a edição do Regulamento de Administração da Aeronáutica, na forma eletrônica – RADA-e (RCA 12-1).

BRASIL. **Lei Nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre a reestruturação da carreira militar e sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares. Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

BRASIL. **Medida Provisória Nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, com as alterações erigidas pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas. Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

BRASIL. **Portaria Nº 1.411/GC3, de 14 de dezembro de 2020.** Aprova a reedição do Regulamento Interno dos Serviços da Aeronáutica (RISAER).

BRASIL. **Portaria SEFA Nº 26/AJUR, de 9 de dezembro de 2019.** Aprova a edição da Instrução de Residentes em Hotéis de Trânsito do COMAER (ICA 12-32).

BRASIL. **Portaria GABAER nº 583/GC3, de 09 de outubro de 2023,** dispõe sobre o Sistema de Próprios Nacionais Residenciais (SISPNR) no âmbito do Comando da Aeronáutica.

BRASIL. **Portaria Nº 779/GC6, de 9 de agosto de 2006**, aprova a 2ª edição da ICA 177-31, que dispõe sobre “Execução, em Tempo de Paz, do Transporte, em Território Nacional, dos Militares da Aeronáutica”

BRASIL. **Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, com as alterações erigidas pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a Remuneração dos Militares e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020].

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1975.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. rev. e atual. Barueri: Ed. Manole, 2014.

**Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Disponível em: <https://tecmtfmu.files.wordpress.com/2011/08/ri-atividade1.pdf>.

E-book: **Comunicação Organizacional**. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – **Gestão para transformação**. Fevereiro 2018.

KUNSCH, M. M. K. (2009). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus Editorial.

REGO, Francisco. (2009). **Comunicação: Teoria e Prática**. São Paulo: Pearson Education.

BUENO, Wilson da Costa. (2009). **Comunicação empresarial: Políticas e estratégias**. Saraiva.