



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

OSVALDO GUTIERREZ CORTES, Cap. Ona

CRIAÇÃO DE ESCOLA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS PARA
O SENAN: uma necessidade

Rio de Janeiro

2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

OSVALDO GUTIERREZ CORTES, Cap. Ona

NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DE ESCOLA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
DE OFICIAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Área de Concentração. Administração Militar

Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel Maj Av

Rio de Janeiro

2021

OSVALDO GUTIERREZ CORTES, Cap. com um

Trabalho de conclusão de curso apresentado no
Curso de Aperfeiçoamento de Gabinetes
Aeronáuticos.

Aprovado por:

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

EAOAR

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo caracterizar a cultura nacional e suas relações com o ensino militar no Serviço Nacional Aeronaval. Este impacto cultural é uma ameaça silenciosa que afeta os processos de diversidade cultural, com a possibilidade de criação de uma instabilidade na organização. Desta forma, este ensaio defende a criação de uma escola de treinamento e aperfeiçoamento para os oficiais formados em escolas militares no exterior, para o desenvolvimento profissional eficiente e alinhado com a cultura panamenha, nas áreas que lhe são atribuídas pelo Alto Comando. Para sustentar a tese, será evidenciada a importância de analisar o impacto dos choques culturais dos indivíduos dentro de um processo organizacional, bem como a importância dos processos padronizados, com o fito de se uniformizar, de maneira alinhada, ao modelo de gestão administrativa, de forma a facilitar a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o cumprimento efetivo dos objetivos institucionais. O aproveitamento dos conhecimentos adquiridos pelos oficiais, em contextos culturais distintos, deve ser direcionado para a devida padronização e prontidão operacional de seus meios aéreos e navais. Neste sentido, a padronização é importante para gerar maior eficiência operacional e profissionalismo, com oficiais aperfeiçoados e treinados, de acordo com as leis e a constituição panamenha. Este caminho pode influenciar positivamente não apenas o Serviço Nacional Aeronaval, mas sim outras organizações que possuam formação no exterior, com o adequado acultramento para um melhor êxito na aplicação e desenvolvimento das instituições panamenhas.

Palavras-chave: Aperfeiçoamento. Cultura Nacional. Diferenças Culturais. Doutrina

1. INTRODUÇÃO

Desde a fusão (2008) Decreto-Lei 7de20 de agosto2008 as forças de segurança (Naval e Aérea) sofreram mudanças consideráveis em sua estrutura e organização. Um processo que influenciou muito as pessoas, devido à drástica adaptação de novas tarefas.

Um percentual superior a 90% dos oficiais do Serviço Aeronaval Nacional do Panamá é graduado em diferentes academias latino-americanas, apenas uma porcentagem menor de oficiais é graduado em academias do continente europeu, dependendo do corpo e da especialidade. Essas academias têm como objetivo preparar seus membros com a formação ideal para o exercício profissional das necessidades derivadas da organização, estabelecidas em seu ordenamento jurídico.

A partir deste evento, a tese deste ensaio será demonstrar a importância de se criar uma escola de treinamento e aperfeiçoamento para oficiais do SENAN Panamá. Considerando as influências das culturas adquiridas por funcionários panamenhos formados em academias estrangeiras, para atingir este objetivo será necessário considerar a definição do que é cultura organizacional e a influência do choque cultural. Para este argumento discutiremos a necessidade de considerar e integrar as diferenças culturais para a cultura nacional, destacando-se a necessidade de orientar o oficial na cultura nacional panamenha, por meio de treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional. A cultura sempre influenciará a forma e o desenvolvimento de como fazer as coisas, por isso cada sociedade enfrenta seus desafios de maneira diferente.

Em uma segunda discussão, o desenvolvimento da importância da padronização da doutrina Aeronaval, englobando a formação trazida pelos oficiais graduados em academias estrangeiras, o que, sem dúvida, impactará positivamente nos programas de padronização de processos, atualmente executados pela instituição sob o objetivo de melhoria contínua dos processos técnicos e operacionais, bem como instrumentos jurídicos importantes constituídos em nossa constituição, leis e conscientização acerca dos direitos humanos.

2 DESENVOLVIMENTO

Programas de treinamento permitem um desenvolvimento da estrutura organizacional de uma organização. Este treinamento pode versar sobre os regulamentos que direcionam as ações, assim como as áreas operacionais e administrativas. No entanto, uma formação heterogênea dos líderes da Força Aeronaval não permite um desenvolvimento de acordo com a doutrina institucional.

O choque de culturas, de acordo com as diferentes origens cria conflitos nas estratégias para o futuro e não permite o desenvolvimento, com impacto evidente em uma escolha de uma estratégia mais complexa, por exemplo, ou em uma simples operação cotidiana. Neste diapasão, oficiais que retornam ao país, após um tempo de formação no exterior devem passar por um período de treinamento e aperfeiçoamento, com imersão cultural nacional, para a sua adequada adaptação à Força.

2.1 AS DISTINTAS FORMAÇÕES E INFLUÊNCIAS CULTURAIS

O Serviço Nacional Aeronaval Panamenho possui acordo com vários países, que permite a formação acadêmica de aproximadamente 90% dos oficiais em distintas Academias Militares em todo o mundo, sobretudo da América Latina, devido às características, idioma e semelhanças com a cultura militar panamenha. No entanto, ainda reside uma distinção cultural evidenciadas em soluções específicas para seus desafios nacionais, diferentes do utilizado pelo Panamá.

Segundo Schein (1990, p. 7), a cultura pertence a um grupo, é utilizada para conectar o conceito de cultura e grupo a uma palavra propriedade, ou algo, algo que pertence ao grupo. O autor acrescenta que a cultura pode ser vista ou aprendida, acumulada durante o trajeto de um determinado grupo que se fortaleceu e passou para novos integrantes da organização, no decorrer do tempo.

Ainda segundo outro autor, “cultura é definida como o padrão mental coletivo da mente humana” (HOFSTEDE, 2010, p. 6). Conforme Hofstede (2010) assinala, dentro de uma sociedade, esses conceitos evoluem, mas hoje podemos citar o modelo de Hofstede das dimensões culturais que, após fazer uma breve análise entre as culturas do Panamá e dos Estados Unidos.

Podemos definir que a cultura panamenha mostra no modelo uma pontuação de Distância de Poder de 95, Individualismo de 11, masculinidade de 44 e aversão à incerteza de 86. Em contraponto, os Estados Unidos têm uma distância de poder de 40, Individualismo 91, masculinidade 62 e aversão à incerteza de 46. O que indica na distância do poder uma diferença de 95 a 40, que reflete a distinção existente entre os dois países. Uma pontuação baixa no Distanciamento de Poder implica em uma estrutura de gestão menos hierárquica e mais igualitária, o que incentiva a igualdade entre os membros da equipe nas tomadas de decisões. O oposto é uma estrutura vertical altamente hierárquica, onde as decisões são tomadas em níveis superiores. Outra diferença importante é a diferença da pontuação do individualismo de 11 para 91, onde define a importância das realizações e necessidades pessoais versus as necessidades do grupo. Em um país com alto individualismo, os membros da equipe priorizarão seus interesses e realizações pessoais sobre os projetos do grupo, conforme Hofstede (2010).

Como podemos observar, na distância de poder o Panamá possui uma muito maior que a dos Estados Unidos, indicando uma sociedade muito mais hierárquica. Isso implica que no Panamá será melhor tratar com os superiores, enquanto nos Estados Unidos podemos falar diretamente com o executor do trabalho. Neste sentido, pode-se visualizar a forma como o Panamá se mostra menos individualista do que os Estados Unidos. Isso implica que nos Estados Unidos será muito mais importante considerar as necessidades e objetivos particulares da pessoa, enquanto no Panamá será mais fácil convencê-la de algo pelo fato de ser o melhor para o grupo

Levando em consideração essas definições, temos claro a importância da cultura nacional prevalecente sobre as culturas estrangeiras em uma organização, é importante mencionar a recente reorganização pela qual passou o Serviço Nacional Aeronaval, com o estatuto de natureza policial, civil e profissional, através da Lei 93 de 7 de novembro de 2013. Este estatuto denota a existência da necessidade de integração de todas as culturas absorvidas pelos nossos oficiais para uma cultura nacional panamenha, que é o objetivo deste ensaio.

Pode-se utilizar esse conceito prático de cultura organizacional que sintetiza a importância de um oficial ter essa preparação antes de iniciar sua carreira aeronaval,

conforme depoimentos executivos relatados por Deal e Kennedy (1983, p. 501), como a “forma como fazemos as coisas aqui”. Essa definição um tanto utilitária expressa a cultura organizacional com simplicidade e determina uma maneira prática de compreender a cultura observando como as coisas são feitas.

2.2 PADRONIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOUTRINÁRIO

Quando não há iniciativas de treinamento e de capacitação, é comum que os militares tenham maiores dificuldades para compreender como executar proficuamente um trabalho. Se não há clareza sobre o que se deve executar, as pessoas utilizam-se dos elementos que nortearam sua formação e cultura. No entanto, essa forma heterogenia de ação pode induzir à várias ações dissonantes na condução de uma organização.

Tendo processos padronizados, reduzem-se significativamente as falhas em uma organização, destacando a principal tarefa de uma instituição, tendo um recurso humano profissional, baseado neste conceito, podemos afirmar a importância da padronização em uma organização que gerencia o processo de melhoria contínua, conforme afirmado pelo SENAN em sua resolução 623-2017 de 30 de outubro de 2017.

JURAN (1997) afirma que sem padronização não há controle adequado. FALCONI (1992) afirma que toda organização precisa entender que a padronização a complementa, pois traz melhorias em termos de qualidade, custos, cumprimento de prazos, saúde e segurança e recursos humanos.

Quanto à importância da padronização, ensina (CHIAVENATO, 2016, p. 163):

Este método deve ser considerado na fase de execução do plano estratégico, pois torna a organização previsível e uniforme na forma como a organização gerencia problemas recorrentes comuns e aumenta a coerência do foco da organização. Também permite que várias pessoas se beneficiem do conhecimento que têm à disposição para repetir os erros de outras que enfrentam o mesmo problema não passado.

Pode-se evidenciar a importância de uma produção padronizada no maior sucesso auferido pela indústria com o advento da produção em série, caracterizada pelo desenvolvimento da linha de montagem e pela gestão científica da produção, com a normalização de peças e componentes. A transição da produção artesanal para a produção em série só foi possível graças ao desenvolvimento de sistemas e padrões que tornaram as peças e componentes intercambiáveis e podem ser usados em

processos em série. Mas não basta padronizar processos, métodos e componentes, é preciso melhorá-los continuamente e desenvolver a sua utilização ferramental padronizada, o que requer o constante preparo e adequação da força laboral. A gestão da qualidade inclui um sistema de gestão composto por princípios, técnicas, métodos e ferramentas.

O serviço nacional aeronaval (2016), promoveu a execução do projeto institucional para a implementação gradual de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no âmbito da Norma Internacional ISO 9001: 2015, de forma a articular os serviços técnico-administrativos prestados por sete (7) Direções Nacionais (Institucionais Desenvolvimento-OIGC, Recursos Humanos, Ensino, Finanças, Logística, Manutenção Aérea e Manutenção Naval) e garantir a melhoria contínua de seus processos, a satisfação de seus usuários e a maior disponibilidade operacional de meios aéreos e navais que facilitem o cumprimento da missão institucional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito de atender às necessidades atuais do país, o Estado panamenho considera necessário dotar o Serviço Nacional Aeronaval de um marco doutrinário sobre segurança pública, estabelecendo uma plataforma jurídica para o exercício de funções.

O SENAN atualmente não tem um plano que consiga evitar um choque de culturas tão evidente ao ter 90% dos oficiais formados em academias estrangeiras. Destaca-se o latente problema devido às diferenças culturais e propõe-se a criação de uma escola de aperfeiçoamento que as treine e capacite oficiais durante sua carreira militar nas fileiras intermediárias e preparo para os postos mais elevados.

Como abordado no corpo deste ensaio, as culturas nacionais influenciam e modelam as tarefas para as quais a sociedade criou seu corpo armado. Desta forma, embora seja claro que as organizações militares em todo o mundo compartilham elementos comuns, não significa que as culturas militares sejam todas iguais. Este fato, por vezes negligenciado, influenciou e influencia fracassos em uma simples comunicação e até mesmo das operações militares por uma falta de padronização ou de interiorização de uma doutrina. Por este prisma, um corpo armado deve ter

programas de treinamento padronizados que permitam padronizar disciplinas, estrutura organizacional e processos para uma melhor fluidez e alinhamento com a cultura nacional.

Por fim, o aproveitamento dos conhecimentos auferidos pelos oficiais no exterior devem ser catalisados em prol da instituição, com a devida padronização e prontidão operacional de seus meios aéreos e navais. Neste sentido, a padronização é importante para gerar maior eficiência operacional enfrentar com maior profissionalismo os desafios do futuro, com oficiais aperfeiçoados e treinados, de acordo com as leis e a constituição panamenha. Este caminho pode influenciar positivamente não apenas o Serviço Nacional Aeronaval, mas sim outras organizações que possuam formação no exterior, com o adequado acultramento para um melhor êxito na aplicação e desenvolvimento das instituições panamenhas

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

FALCONI, Vicente Campos. Gestão do rodízio de trabalho do dia a dia. 6ª ed. Belo Horizonte: DG, 1992.

JURAN, Joseph e GRAYNA. Controle de qualidade. São Paulo: Makron, 1997.
SCHEIN, EH Cultura organizacional. Psicólogo americano, v. 45, n. 2, p.109-119, 1990.

HOFSTEDE, G. Culturas e Organizações: software da mente. Londres: McGraw-Hill, 1991. Site da HOFSTEDE. Pontuações das Dimensões culturais de Hofstede. Disponível em: Acesso em 05 de junho de 2013.

NEGÓCIO E KENNEDY. Jaime Crozatti Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. Culturas corporativas: Os ritos e rituais da vida corporativa. Readin: Addison-Wesley, 1982. Doutorando e Mestre em Controladoria e Contabilidade - FEA / USP. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual.

Disponibilize:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004

PANAMÁ CERTIFICAÇÃO ISO 9001: 2015 sistema de gestão da qualidade
alistamento operacional dos meios aéreos e navais do serviço aéreo nacional do Panamá

Disponibilize:

<http://www.aeronaval.gob.pa/uploads/docs/iso9001SENAN.pdf>

PANAMÁ Resolução 623-2017 de 30 de outubro. Serviço Nacional Aéreo-Naval do Panamá **Política de qualidade institucional 2017**

Disponibilize:

<http://aeronaval.gob.pa/uploads/transparencia/Politica%20Institucional%20de%20la%20Calidad.pdf>

PANAMÁ Lei 93 de 7 de novembro de 2013 Capítulo 1 Artigo 2 **que reorganiza o Serviço Nacional Aéreo-Naval da República do Panamá**

disponível em:

<http://www.aeronaval.gob.pa/uploads/transparencia/LEY-93-NOV-AERONAVAL.pdf>

PANAMÁ Decreto-Lei 7a partir de 20 de agosto 2008 criou o **Serviço Aeronaval Nacional**.

SCHEIN, EH Cultura organizacional. Psicólogo americano, v. 45, n. 2, p.109-119, 1990.