



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

BETINA RAUH, Cap Av

Cultura Organizacional: O Caminho para a Excelência Operacional do Esquadrão Hórus

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

BETINA RAUH, Cap Av

Cultura Organizacional: O Caminho para a Excelência Operacional do Esquadrão Hórus

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Robertha Lima da S. Matias, Maj Av

Rio de Janeiro

2024

BETINA RAUH, Cap Av

Cultura Organizacional: O Caminho para a Excelência Operacional do Esquadrão Hórus

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, Bruno Bitencourt Carvalho De Oliveira, Maj Int - EAOAR

Robertha Lima da S. Matias, Maj Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

A importância da Cultura Organizacional para o sucesso das empresas é reconhecida mundo afora e esse conceito traz ótimos resultados também no contexto militar, especialmente no Esquadrão Hórus. A Unidade não tem uma Cultura Organizacional positiva consolidada, dificultando a criação do senso de pertencimento, motivação e vontade de contribuir para o crescimento da aviação. Este trabalho defende que o fortalecimento dessa cultura favorece o desenvolvimento da Operação de Aeronaves Remotamente Pilotadas (ARP) nas missões da Força Aérea Brasileira (FAB). Argumenta-se que uma Cultura Organizacional bem definida beneficia o alinhamento dos valores pessoais dos integrantes com os da instituição, fortalecendo a comunicação e a confiança, que reduzem os riscos atribuídos ao trabalho e promovem o engajamento dos membros. A segurança de voo é aperfeiçoada com uma definição clara de responsabilidades, pois equipes bem definidas operam com mais eficácia, mitigando erros em situações críticas. Além disso, uma cultura forte e positiva fomenta um ambiente agradável de aprendizado, estimulando o compartilhamento de ideias na construção doutrinária. O fortalecimento da Cultura Organizacional do Esquadrão Hórus, portanto, é imprescindível para uma Força que busca o avanço da Operação com ARP no Brasil, pois favorece um ambiente onde todos trabalham em consonância, reduzindo riscos e reforçando a segurança de voo, além de induzir o desenvolvimento da doutrina. A mudança de percepção e atitude vivida com uma Cultura Organizacional forte serve não só para alavancar o Esquadrão Hórus e a FAB, como também para outras organizações estatais, permitindo atingir patamares mais elevados de qualidade e exigência.

Palavras-chave: Aeronaves Remotamente Pilotadas; doutrina; segurança de voo; motivação.

1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional é um fator que determina o desempenho de uma organização, podendo ser classificada como forte ou fraca. Uma cultura forte é caracterizada pelo compartilhamento de valores entre a equipe e cada integrante. Como consequência percebemos uma equipe coesa, com motivação e comprometimento. Essa coesão contribui para uma comunicação clara e fluida e permite direcionamento do comportamento dos integrantes conforme o esperado e definido pelo gestor da empresa ou instituição. Por outro lado, em uma cultura fraca encontramos falta de clareza de objetivos e de definição dos valores, o que leva à uma falta de sintonia e de interesse dos membros. Essa desconexão resulta em um ambiente de trabalho ineficiente, onde falhas de comunicação são recorrentes e dificultam o engajamento dos integrantes.

Nos últimos anos, empresas dos mais variados ramos têm reconhecido a importância da Cultura Organizacional não apenas no desempenho, mas também na Gestão de Qualidade, uma vez que ela guia o comportamento dos funcionários. Muitas organizações civis se esforçam para criar atmosferas agradáveis, onde a comunicação aberta e a colaboração são elementos fundamentais. Essa percepção é especialmente relevante para Unidades Aéreas (UAe) que não possuem Cultura Organizacional positiva solidificada, como o Esquadrão Hórus (1º/12ºGAV) da Força Aérea Brasileira (FAB), pioneiro na operação de Aeronaves Remotamente Pilotadas (ARP).

A maioria dos primeiros integrantes do 1º/12ºGAV já atuava em Santa Maria-RS e se voluntariou para implantar a operação de ARP na FAB. Ao longo dos anos, porém, a Unidade tem enfrentado desafios relacionados à falta de interesse, resultando em um número reduzido de voluntários para integrar o efetivo. A solução adotada pelo Comando Superior tem sido a realização de transferências motivadas pelo interesse da Instituição.

A falta de interesse pode ser explicada pela não identificação de alguns pilotos com a pilotagem remota, pois não experimentam a adrenalina e a emoção da pilotagem convencional. Além disso, a operacionalização do sistema remoto utilizado pelo Esquadrão é complexa e, em grande parte, dependente de tecnologia de uma empresa estrangeira. Isso dificulta a formação, a continuidade e a empregabilidade em missões operacionais. Outro fator a ser considerado é que o Hórus recebe pilotos oriundos de diversas aviações, como por exemplo Caça, Asas Rotativas e Transporte, o que resulta em um choque entre as culturas individuais trazidas por cada um dos transferidos e da experiência doutrinária que viveram em períodos anteriores.

Diante dos desafios associados à Operação com ARP na FAB, que exigem motivação, disponibilidade e resiliência para o cumprimento de missões prolongadas, é crucial cultivar uma Cultura Organizacional que estabeleça um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nesse sentido, este ensaio defende que o fortalecimento da Cultura Organizacional do Esquadrão Hórus favorece o desenvolvimento da Operação de ARP nas missões da FAB.

Esse progresso se dá, pois uma cultura forte enriquece a segurança de voo da Unidade. Schein (2010) corrobora com o exposto ao afirmar que a cultura molda comportamentos organizacionais, criando um ambiente de confiança e coesão essencial para a eficácia das operações. Como consequência, ela estabelece valores positivos como cooperação, espírito de corpo e comprometimento, que são compartilhados por todos os membros do setor. Esses valores promovem uma comunicação eficiente, facilitando a identificação de problemas de segurança e incentivando a responsabilidade coletiva.

Além disso, uma Cultura Organizacional positiva, incentiva os componentes do efetivo a aprimorarem a Doutrina de ARP, pois impulsiona o desenvolvimento intelectual ao valorizar o aprendizado e a inovação. Quando a instituição tem seus valores alinhados com os de seus empregados e direciona o comportamento para a inovação e para uma comunicação aberta e fluida, a coesão percebida no setor favorece o engajamento dos membros.

2 DESENVOLVIMENTO

A Cultura Organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças e práticas que os integrantes de um mesmo grupo adotam e compartilham. Ela forma a base que molda comportamentos e atitudes (Schein, 2010), influenciando positivamente ou negativamente o andamento da rotina. Em um esquadrão jovem como o 1º/12º GAV, que foi criado em 2010, é imprescindível promover uma cultura que valorize o aprendizado contínuo e a cooperação. Isso não apenas solidifica bons hábitos, mas também é decisivo para garantir a segurança e o incessante desenvolvimento.

Hofstede (1990) classifica os componentes da Cultura Organizacional em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores, representados como camadas de uma cebola. Na camada mais externa, encontram-se os símbolos, sendo seguidos pelos demais componentes conforme se aprofunda nas camadas. Hofstede defende que somente após consolidar os três primeiros, quando a identidade visual, a valorização do ser humano e o fortalecimento do senso de equipe sejam estabelecidos, é que se alcançam os valores a serem interiorizados pela equipe.

2.1 ELEVAR OS PADRÕES DE SEGURANÇA DE VOO

Quando a Cultura Organizacional é forte, há um alinhamento claro entre os valores pessoais dos membros e os da instituição. Segundo Schein (2010), uma Cultura Organizacional robusta cria um ambiente onde os integrantes da equipe se sentem engajados em uma missão comum, o que, por sua vez, aumenta a coesão e a eficiência nas operações. Nesse contexto, o gestor pode direcionar o progresso da Unidade Aérea (UAe) conforme sua visão do que é ideal.

Na FAB, é estabelecida a preocupação com Segurança Operacional em todos os âmbitos. Muito se fala em difundir a mentalidade de segurança de voo, extrapolando a cabine e atingindo todos os componentes: desde o soldado, responsável pela faxina, ao Comandante da Base Aérea. Isso pois, dentro dos preceitos do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos, todos podem perceber alguma situação insegura, reportar e assim evitar que o pior aconteça. Havendo uma cultura consolidada, direcionar o comportamento de uma UAe para esse caminho não é difícil.

Um ambiente coeso, como o mencionado, é fundamental para a construção da confiança entre os membros da equipe. Quando os integrantes se sentem à vontade para se comunicar abertamente, compartilhar informações e expressar preocupações, cria-se um estado altamente desejável para uma percepção ativa de segurança de voo, quando cada elemento está sempre em estado de alerta ao que pode ser inseguro ao seu redor. Sistemas de gerenciamento de segurança de voo eficazes como o Sistema de Gestão da Segurança de Voo utilizado pela FAB dependem de uma cultura organizacional que incentive o reporte de erros, funcionando dentro de uma atmosfera não punitiva.

Além disso, a clareza nas funções e responsabilidades é crucial para a atividade aérea. Quando cada membro da equipe compreende seu papel e as expectativas associadas, a probabilidade de confusões diminui. O trabalho de Salas, Sims e Klein (2005) enfatiza a importância de equipes bem definidas e como isso impacta nas operações. Eles argumentam que, em ambientes de alto risco e complexidade, como a atividade aérea, a clareza nas funções e responsabilidades de cada membro da equipe é fundamental. Quando os papéis são bem delineados e todos os integrantes têm uma compreensão clara de suas tarefas e das expectativas associadas, a comunicação é aprimorada, reduzindo riscos e lacunas nas operações, fortalecendo a segurança de voo.

Em grandes equipes de voo, como no 1º/12ºGAV, onde pelo menos sete militares são necessários para operar uma ARP, essa clareza é essencial. Ela assegura que todos saibam exatamente o que fazer em situações críticas, reduzindo o risco de erros que podem

comprometer a segurança. Billings e Reynard (1984) concluíram que os fatores humanos são responsáveis por mais da metade das ocorrências aeronáuticas, o que destaca a importância do tema. No Esquadrão Hórus, a atenção para evitar falhas humanas tem aumentado, especialmente após eventos recentes, como a perda de uma aeronave em maio e várias Ocorrências de Solo. Essa necessidade de aprimorar a gestão de fatores humanos reforça a tese de que fortalecer a Cultura Organizacional é essencial para o desenvolvimento da Operação de ARP nas missões da FAB.

Em suma, a segurança de voo é promovida em um ambiente que valoriza confiança, comunicação aberta e clareza nas funções. Esses elementos não apenas ajudam a reduzir erros e a fomentar a melhoria contínua, mas também retroalimentam a Cultura Organizacional. Investir em uma cultura que priorize esses aspectos é essencial para garantir a segurança e o sucesso nas operações aéreas, criando um ambiente onde todos se sintam comprometidos com o objetivo comum de evitar perdas e cumprir a missão com qualidade. Assim, o fortalecimento da Cultura Organizacional do Esquadrão Hórus não só melhora a eficácia operacional, mas também se torna um fator crítico para o avanço significativo da Operação de ARP na FAB.

2.2 DESENVOLVIMENTO DOUTRINÁRIO

Como já dito, a base de uma Cultura Organizacional forte está nos valores aceitos e praticados por todos os membros da equipe. Quando os integrantes compartilham princípios como integridade, respeito, inovação e colaboração, o senso de pertencimento e a coesão se tornam mais evidentes. Goleman (1998) enfatiza que a confiança e a coesão dentro da equipe são fundamentais para aprimorar a colaboração e o desempenho, especialmente em contextos desafiadores, como aqueles enfrentados por setores que operam Remotamente Pilotados, destacados pela complexidade e pelos rápidos avanços tecnológicos.

Um ambiente de coesão, ajuda a engajar os colaboradores, criando um espaço onde todos se sentem motivados a trazer soluções criativas e práticas. Isso facilita a atualização de técnicas, táticas e procedimentos operacionais. Além disso, o conceito de "inteligência coletiva" de Malone (2003) mostra que grupos que trabalham juntos não apenas compartilham conhecimento, mas também conseguem desenvolver soluções mais eficazes, adaptadas às necessidades do grupo.

Uma Cultura Organizacional que valoriza a colaboração e a responsabilidade coletiva cria um ambiente onde os membros se sentem valorizados e motivados a contribuir ativamente para o desenvolvimento da doutrina. Edmondson (1999) destaca que a segurança psicológica,

presente em uma Unidade com uma cultura positiva, é essencial para que os integrantes se sintam à vontade para experimentar e discutir novas ideias. Quando as pessoas sabem que podem compartilhar suas opiniões e preocupações sem medo de consequências, a confiança entre elas aumenta, resultando em uma equipe mais coesa e capaz de impulsionar a inovação na doutrina.

Assim, uma cultura organizacional saudável não só melhora a motivação dos integrantes, mas também impulsiona a evolução contínua da doutrina, fundamental para aprimorar a operação de ARP na FAB. Uma cultura que promove valores compartilhados, aprendizado contínuo, comunicação aberta e colaboração cria um espaço onde os membros se sentem capacitados e dispostos a contribuir para a evolução das práticas operacionais. Fomentar esse tipo de ambiente é reforçado pela segunda diretriz estratégica que orientou a evolução da FAB, conforme definido na Estratégia Nacional de Defesa de 2012: “o avanço nos programas de Aeronaves Remotamente Pilotadas (ARP), primeiro de vigilância e depois de combate” (BRASIL, 2012).

3 CONCLUSÃO

Diante dos desafios que envolvem a operação com ARP na FAB — como a necessidade de motivação, disponibilidade e resiliência para cumprir missões prolongadas — é essencial fomentar uma Cultura Organizacional que garanta um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A cultura atual do Esquadrão Hórus ainda enfrenta desafios como a definição e interiorização de valores, a promoção de uma comunicação aberta e sem receios, e o envolvimento dos integrantes para o desenvolvimento contínuo da Unidade. Se forem aproveitadas, essas oportunidades de melhoria levarão a uma verdadeira transformação no ambiente de trabalho, estimulando por fim o crescimento coletivo. Diante desse cenário, este ensaio defendeu que o fortalecimento da Cultura Organizacional do Esquadrão Hórus favorece o desenvolvimento da Operação de ARP nas missões da FAB.

Os argumentos apresentados ao longo deste trabalho demonstraram que uma Cultura Organizacional bem estabelecida não só melhora a segurança de voo durante as operações com ARP, mas também facilita um progresso doutrinário contínuo da Unidade. Primeiramente, uma Cultura Organizacional forte alinha os valores pessoais dos membros aos da instituição, promovendo engajamento em uma missão comum e aumentando a coesão e eficiência das operações. Na FAB, essa cultura positiva fortalece a mentalidade de segurança de voo, de forma que todos, do soldado ao comandante, estejam atentos a possíveis riscos e motivados a reportá-

los, contribuindo para evitar acidentes. Além disso, a clareza nas funções e responsabilidades fortalece a comunicação e reduz riscos em operações aéreas complexas, especialmente em equipes grandes como as do 1º/12ºGAV, responsáveis pelas ARPs.

Estudos destacam que fatores humanos estão por trás de grande parte das ocorrências aeronáuticas, evidenciando a importância de uma cultura que promova confiança, comunicação aberta e compromisso com a segurança e a missão. O fortalecimento dessa cultura no Esquadrão Hórus, portanto, não só aprimora a eficácia operacional, mas é essencial para o avanço da Operação de ARP na FAB.

Em segundo lugar, uma cultura que favorece a colaboração e o aprendizado contínuo não apenas prepara a Unidade para se adaptar rapidamente às novas exigências e avanços tecnológicos, mas também promove um ambiente de inovação. Quando os integrantes se sentem seguros para explorar novas ideias e abordagens, a doutrina da Unidade se torna mais sólida e atualizada, refletindo as melhores práticas e as lições aprendidas, permitindo, por exemplo, o desenvolvimento de doutrina de combate com ARP, conforme proposto na Estratégia Nacional de Defesa de 2012.

Ao fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração, o Esquadrão Hórus demonstra como a inovação pode ser impulsionada, mesmo em setores altamente especializados como o de ARP. Essa dinâmica, ao estimular a pesquisa e o desenvolvimento, não apenas contribui para avanços tecnológicos fundamentais para a defesa nacional, mas também serve como modelo para outras unidades da FAB e demais instituições. Ao adotarem uma estratégia semelhante de consolidação de Cultura Organizacional, essas organizações podem potencializar seus resultados, otimizar processos e alcançar maior eficiência. Em um contexto de crescente complexidade e competitividade global, a capacidade de aprender, adaptar-se e inovar é um diferencial estratégico que pode projetar as Forças Armadas Brasileiras em um patamar de excelência, contribuindo para a segurança nacional e o desenvolvimento tecnológico do país.

REFERÊNCIAS

- BILLINGS, C.; REYNARD, W. **Human Factors in Aviation Safety**: results of a 7-year study.. New York: Academic Press, 1984. Disponível em: <https://www-scopus-com.ez422.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-0021136841&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=fde609a2ef54e61421b489118dc7d208&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Human+factors+in+aircraft+incidents%3A+results+of+a+7-year+study%29&sl=76&sessionSearchId=fde609a2ef54e61421b489118dc7d208&relpos=0>. Acesso em :10 out. 2024
- BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2012. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/estado_e_defesa/END-PNDa_Optimized.pdf. Acesso em: 10 out. 2024.
- EDMONDSON, A. **Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams**. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=EDMONDSON%2C+A.+C.+Psychological+Safety+and+Learning+Behavior+in+Work+Teams&btnG=. Acesso em: 27 set. 2024.
- GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Books, 1998. Disponível em: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>. Acesso em: 09 out. 2024
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill, 1990. Disponível em: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minikov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf. Acesso em: 04 out. 2024.
- SALAS, E.; SIMS, D.; KLEIN, C. **The Role of Team Building in Team Performance: A Review of the Literature**. Journal of Organizational Behavior, v. 26, n. 3, p. 280-298, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220041354_Is_there_a_Big_Five_in_Teamwork. Acesso em: 04 out. 2024.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf. Acesso em: 28 set. 2024.
- MALONE, T. **The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Malone-2/publication/45816303_The_Future_of_Work/links/09e4151027f9e0655b000000/The-Future-of-Work.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.