



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

LUCIANO CARNEIRO **ELMIRO** FILHO, Cap Av

A mudança na cultura organizacional de segurança de voo do 1º/9º GAv

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

LUCIANO CARNEIRO **ELMIRO** FILHO, Cap Av

A mudança na cultura organizacional de segurança de voo do 1º/9º GAv

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso 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: Segurança de Voo
Orientador: André da Costa Gonçalves Prof Dr

Rio de Janeiro

2023

LUCIANO CARNEIRO **ELMIRO** FILHO, Cap Av

A mudança na cultura organizacional de segurança de voo do 1º/9º GAv

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Aprovado por:

André da Costa Gonçalves, Prof Dr
EAOAR

Danilo Bichir, Cap Inf
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A Aviação de Transporte da Força Aérea Brasileira (FAB) é suscetível a uma série de condições e fatores que constituem desafios aos tripulantes. Visando ao cumprimento e sucesso dessas missões, é necessário que a segurança de voo seja um fator primordial. Para que a segurança da atividade aérea seja mantida é preciso que os colaboradores estejam inseridos em uma Cultura Organizacional que priorize a segurança de voo. Dentro de uma organização que enfoque esse modelo, é necessário abranger o conceito de Cultura Justa, havendo estímulo para o reporte voluntário de condições inseguras. A partir da experiência vivenciada pelo Primeiro Esquadrão do Nono Grupo de Aviação (1º/9º GAv), este trabalho defende a necessidade da revisão da Cultura Organizacional de segurança de voo nos esquadrões da Aviação de Transporte da FAB como forma de implementar o conceito de Cultura Justa, a fim de criar um ambiente de confiança, em que as pessoas são encorajadas a reportar voluntariamente informações essenciais relacionadas à segurança de voo. Primeiramente, argumenta-se que a implementação da Cultura Justa resulta em estímulo à confecção de reportes voluntários de erros, eliminando o receio de punições disciplinares e retaliações. Como segundo argumento, afirma-se que o aumento da credibilidade do líder estimula a participação ativa da equipe e solidifica a Cultura Organizacional em prol da segurança. No âmbito da FAB, tal iniciativa poderá, ainda, ser aplicada a outras Unidades Aéreas das demais Aviações, uma vez que estimula o engajamento da equipe e contribui para a segurança das operações aéreas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Cultura Justa. Credibilidade. Segurança de voo.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (FAB), a Aviação de Transporte tem a missão de realizar a Ação de Transporte Aéreo Logístico que consiste em empregar Meios Aeroespaciais para deslocar pessoal e material, a fim de atender a necessidades logísticas e de ligação, de interesse para as operações militares ou ações governamentais por meio de pouso, carga e descarga das aeronaves. (Brasil, 2020).

Tendo em vista que, em média, a Aviação de Transporte voa anualmente cerca de 80% do esforço aéreo total do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), é considerável, no âmbito da FAB, a quantidade de missões executadas por esse vetor.

Uma missão relevante realizada pela FAB, da qual este autor participou, foi a repatriação de Brasileiros em Israel, em decorrência do conflito com o grupo terrorista Hamas. A Operação Voltando em Paz destacou ao Brasil e ao mundo a importância da Aviação de Transporte e a prontidão de suas equipagens. 24 horas após o acionamento da missão, as aeronaves KC-30 decolaram com destino à Tel Aviv, resultando na repatriação bem-sucedida de 1275 brasileiros.

Devido às características das aeronaves, à complexidade e diversidade de missões que podem ser executadas, a operação da Aviação de Transporte é suscetível a uma série de situações, condições e fatores que constituem desafios aos tripulantes. Essas missões complexas envolvem operações em pistas não preparadas, condições climáticas adversas, operação em aeródromos desprovidos de auxílios à navegação e utilização de óculos de visão noturna.

Nesse sentido, para que o nível de segurança dessas atividades seja mantido em um patamar aceitável, é preciso que todos os integrantes estejam inseridos em uma cultura organizacional que priorize a segurança de voo. Dentro de uma organização que enfoque esse modelo, é necessário abranger o conceito de Cultura Justa, a fim de estimular o reporte voluntário¹ e de filosofia não punitiva.

Nesse contexto, o Primeiro Esquadrão do Nono Grupo de Aviação (1º/9º

¹ Os reportes voluntários são utilizados para reportar qualquer situação que seja entendida como risco ou ameaça à segurança de voo e constituem uma valiosa ferramenta na prevenção de acidentes aeronáuticos.

GAv) é um exemplo de Esquadrão da Aviação de Transporte da FAB que conseguiu modificar sua cultura organizacional de segurança de voo, como forma de mitigar os riscos inerentes ao cumprimento de suas missões na região amazônica.

Desse modo, este ensaio defende a necessidade da revisão da cultura organizacional de segurança de voo nos esquadrões da Aviação de Transporte da FAB como forma de implementar o conceito de Cultura Justa, a fim de criar um ambiente de confiança, em que as pessoas são encorajadas a reportar voluntariamente informações essenciais relacionadas à segurança de voo.

Para sustentar essa tese, alega-se que a revisão da cultura organizacional de segurança de voo fundamenta-se no estímulo à confecção de reportes voluntários por todos os envolvidos com a atividade aérea, aumentando a participação destes, além da quebra de barreiras de medo de sanções disciplinares e represálias. Argumenta-se, ainda, que tal revisão aumenta a credibilidade do líder, uma vez que gera confiança de todos os envolvidos nas diretrizes estabelecidas, resultando em maior engajamento da equipe e solidificando a cultura organizacional em prol da segurança.

2 A CULTURA ORGANIZACIONAL DE SEGURANÇA DE VOO

A cultura organizacional inicia-se com a imposição de valores através da liderança sobre os grupos e a partir da receptividade desses valores pelo grupo é possível realizar uma mudança organizacional.

No contexto da segurança de voo, a mentalidade de Cultura Justa revela-se uma importante variável que proporciona um ambiente favorável ao estímulo de reportes voluntários e na construção de uma forte relação de credibilidade dos comandantes dos esquadrões com os seus subordinados.

2.1 A Cultura Justa como estímulo aos reportes voluntários

A cultura de segurança, conforme definida por Reason (1997), tem como característica principal o estímulo à confecção de reportes voluntários e à aprendizagem, em que a segurança de uma organização é a prioridade. Nessa perspectiva, a Unidade Aérea (UAe) deve direcionar seus esforços para coletar o

máximo de informações relacionadas a erros ou condições inseguras, permitindo que o Oficial de Segurança de Voo (OSV) realize o gerenciamento dos riscos associados. Para que esse ambiente se desenvolva de maneira saudável, deve-se incentivar a mentalidade de *Just Culture* (Cultura Justa). Dessa maneira, a responsabilização deve ser atribuída somente nos casos de violação, ou seja, quando há imprudência ou negligência evidentes.

Stolzer, Halford e Goglia (2008) discutem a importância de encorajar e até mesmo recompensar relatos voluntários de segurança, bem como distinguir erros de violações. A diferença entre o erro e a violação está na intenção do autor. Os erros são ações involuntárias praticadas por desconhecimento, inaptidão ou incapacidade. Em contrapartida, as violações são ações que se desviam voluntariamente de regras ou padrões estabelecidos.

Skinner (1953) menciona que o comportamento de um indivíduo se alinha aos padrões de uma comunidade. Segundo ele, quando certas respostas são reforçadas, elas se tornam mais comuns, enquanto respostas que não são reforçadas ou têm viés punitivo tendem a diminuir. Corroborando com essa ideia, o estímulo à confecção de reportes voluntários no 1º/9º GAv tornou-se uma prática cada vez mais comum, pois os comandantes e o OSV estimulavam o engajamento de todos, suprimindo a ideia de caráter punitivo.

Reason (1997) define a Cultura Justa como uma atmosfera de confiança, em que as pessoas são encorajadas e até recompensadas a fornecerem informações essenciais relacionadas à segurança.

A eficácia de uma cultura de reporte está vinculada à maneira como a organização aborda a responsabilidade e a punição. Nessa perspectiva, uma cultura que priorize a culpabilidade torna-se inviável e indesejável, uma vez que os envolvidos são punidos por seus erros e os riscos não são mitigados. Além disso, os erros podem ser escondidos devido ao medo de sanções, o que pode gerar prejuízos para a segurança de voo da UAe.

Tendo em vista que o principal objetivo de um gestor em sua Unidade deve ser elevar, simultaneamente, seus índices de segurança e de produtividade, a Cultura Justa torna-se uma ferramenta indispensável à medida em que baseia-se na aprendizagem por meio da confecção de reportes voluntários. Ressalta-se que a Cultura Justa não isenta os indivíduos de suas responsabilidades. Nessa mesma abordagem, quaisquer assuntos relacionados à segurança, especialmente os erros

humanos ou organizacionais, que são diferentes de violações, devem ser encarados como valiosas oportunidades para aprimorar as operações por meio das experiências, do *feedback* e das lições aprendidas.

No 1º/9º GAv, a implementação da Cultura Justa foi perceptível, principalmente, por meio do crescente número de reportes voluntários. Para se ter um comparativo, em 2016 foram registrados 142 reportes voluntários e em 2022 registraram-se 487, um expressivo aumento de 291%. Com base nesses reportes, o OSV do Esquadrão conseguiu identificar um maior número de erros dos tripulantes e de ameaças às operações, mitigando mais condições inseguras e promovendo um melhor gerenciamento dos riscos. Além disso, semanalmente, era realizado o feedback e a divulgação desses reportes a todos os tripulantes, aumentando a consciência situacional de todos os envolvidos com a atividade aérea por meio das lições aprendidas.

Desse modo, o compartilhamento de informações e experiências promove a aquisição de conhecimento, a construção da confiança e o engajamento, o que certamente contribui para o incremento da prevenção. Em contrapartida, a restrição da divulgação suprime a coleta de informações e constitui uma ameaça à segurança de voo. Portanto, para que se implemente uma cultura organizacional justa e segura, é necessário que as organizações reconheçam, em primeiro lugar, que o erro humano nunca será totalmente eliminado, mas sim gerenciado. Em segundo lugar, para mitigar o erro humano, é necessário que o conceito da Cultura Justa seja implementado nas UAe da Aviação de Transporte da FAB como forma de estimular a confecção de reportes voluntários, conseqüentemente, melhorando os índices de segurança de voo.

2.2 A credibilidade do líder

Apesar de haver diversas interpretações e abordagens com relação à liderança, existe consenso entre os especialistas na área de que a verdadeira liderança é alcançada somente quando se estabelecem elevados níveis de credibilidade e confiança.

Hurley (2006) descreve a confiança como sendo uma relação de segurança que se estabelece com alguém quando se está em uma posição vulnerável. Nesse contexto, a FAB é uma instituição com forte grau hierárquico, o que pode inibir o

reporte voluntário ou a voz do mais moderno, tendo em vista as relações entre o comandante e os comandados.

Galford e Drapeau (2002) afirmam que a credibilidade leva a uma liderança confiável, ou seja, a credibilidade é um fator integrante de um conceito mais amplo, que é o da confiança. Nessa perspectiva, a liderança está relacionada àqueles que ocupam posições de tomada de decisões, moldando opiniões e atitudes. Portanto, os líderes devem conduzir sua liderança por meio do exemplo pessoal. Todas as atitudes, palavras e princípios éticos desempenham um papel crucial na construção da confiança e, por conseguinte, na credibilidade global do líder.

Uma atitude adotada pelos comandantes do 1º/9º GAv, que teve um notável efeito na confiança dos subordinados, foi a prática contínua de os próprios comandantes elaborarem reportes voluntários, enfatizando, assim, a cultura de reporte. Como resultado, a equipe passou a depositar confiança nos propósitos da organização e a credibilidade dos comandantes aumentou significativamente. Além disso, observou-se um maior engajamento em relação aos reportes voluntários, já que todos tinham confiança na abordagem não punitiva, inspirada pelos exemplos fornecidos pelos comandantes.

A postura dos comandantes do 1º/9º GAv está em consonância com Reichenau (2005), o qual afirma que, para que o líder obtenha credibilidade dos subordinados, deve ser íntegro e demonstrar sua integridade. Dessa maneira, quando um líder implementa mudanças com êxito, conquista-se a confiança da equipe, aumenta sua credibilidade e amplia seu poder de influência. Todavia, caso o líder revele-se egoísta em vez de leal ao grupo, sua credibilidade é afetada.

Portanto, fica claro que a estreita relação entre o aumento da confiança dos liderados e a credibilidade do líder surte efeitos positivos para a cultura da organização. A abordagem proposta traz benefícios aos Esquadrões da Aviação de Transporte da FAB, uma vez que estimula a participação ativa da equipe. Essa iniciativa promove uma cultura organizacional direcionada para a segurança das operações aéreas, contribuindo para o aumento da segurança de voo da FAB.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Aviação de Transporte na Força Aérea Brasileira tem como missão realizar o Transporte Aéreo Logístico e é capaz de cumprir uma diversidade de missões.

Visando ao cumprimento e sucesso dessas missões, é necessário que a segurança de voo seja sempre um fator primordial.

Nesse sentido, para que o nível de segurança das atividades seja mantido em um patamar aceitável, é preciso que todos os integrantes estejam inseridos em uma Cultura Organizacional que priorize a segurança de voo. Dentro de uma UAe que tenha tal característica como foco principal, é necessário abranger o conceito de Cultura Justa, a fim de estimular o reporte voluntário e de cultura não punitiva.

Nesse contexto, o 1º/9º GAv representa um exemplo de Esquadrão da Aviação de Transporte da FAB que conseguiu modificar sua cultura organizacional de segurança de voo, como forma de mitigar os riscos inerentes ao cumprimento de suas missões na região amazônica.

Para isso, foi apresentado o conceito de Cultura Justa e que sua implementação no âmbito dos Esquadrões da Aviação de Transporte da FAB resulta em estímulo à confecção de reportes voluntários de erros por todos os envolvidos com a atividade aérea, incentivando a participação destes e eliminando o receio de punições disciplinares e retaliações. No caso do 1º/9º GAv, a implementação da Cultura Justa foi perceptível por meio do crescente número de reportes voluntários.

Em seguida, o aumento da confiança dos liderados foi correlacionado com a credibilidade dos líderes, uma vez que essa relação resulta em maior engajamento da equipe e solidifica a cultura organizacional em prol da segurança. Inspirado no exemplo fornecido pelos líderes do 1º/9º GAv e alinhado com o conceito de Cultura Justa, a equipe passou a depositar confiança nos propósitos da organização e a credibilidade dos comandantes aumentou consideravelmente.

Dessa maneira, como forma de elevar a segurança de voo nos demais Esquadrões da Aviação de Transporte da FAB, o presente ensaio defendeu que se faz necessária uma revisão da cultura organizacional de segurança de voo como forma de implementar o conceito de Cultura Justa, a fim de criar um ambiente de confiança em que as pessoas são encorajadas a reportar voluntariamente informações essenciais relacionadas à segurança de voo.

Por fim, ressalta-se que a abordagem sugerida oferece vantagens às demais aviações da FAB, uma vez que estimula o engajamento da equipe. Essa iniciativa promove uma cultura organizacional direcionada para a segurança das operações aéreas, contribuindo para a melhoria dos índices de segurança de voo da FAB.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.225/GC3, de 12 de novembro de 2020. Aprova a reedição da DCA 1-1 “Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira – Volume 2”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14971, 10 novembro 2020. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/unifa/ppgca/images/conteudo/D-QBRN/DCA_1-1_DOUTRINA_BSICA_DA_FORA_AREA_BRASILEIRA_-_VOLUME_2_2020.pdf Acesso em: 03 out. 2023.

GALFORD, R., DRAPEAU, A. S. **The Trusted Leader**. New York, Free Press, December, 2002. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/224711097/The-Trusted-Leader>. Acesso em: 23 set. 2023.

HURLEY, R. F. The Decision to Trust. Cambridge, **Harward Business Review**, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/09/the-decision-to-trust>. Acesso em: 25 set. 2023.

REASON, J. **Managing the Risks of Organizational Accidents**. 1.ed. London: Ashgate Publishing Limited, 1997. Disponível em: <https://vdoc.pub/download/managing-the-risks-of-organizational-accidents-33ih03p7r300>. Acesso em: 28 set. 2023.

REICHENAU, M. B. Transformational Leader: What Does It Take to Be One? Rhode Island, **Seminar Research**, 2005. Disponível em: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=lrc_paper_series. Acesso em: 26 set. 2023.

SKINNER, B. F. **Science and Human Behavior**. New York, Macmillan, 1953. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!&p=9cdca978547ee9baJmltdHM9MTY5ODQ1MTlwMCZpZ3VpZD0xZThmMzJkNi1iZTg3LTZjYzUtMTk5Yy0yMWVhYmZmMjZkY2YmaW5zaWQ9NTlwMQ&pfn=3&hsh=3&fclid=1e8f32d6-be87-6cc5-199c-21edbff26dcf&psq=SKINNER%2c+B.+F.+Science+and+Human+Behavior.+New+York%3a+Macmillan%2c+1953.&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuYmZza2lubmVyLm9yZy9uZXd0ZXN0c2l0ZS93cC1jb250ZW50L3VwbG9hZHMvMjAxNC8wMi9TY2llbmNISHVtYW5CZWVhdmlvci5wZGY&ntb=1>. Acesso em: 28 set. 2023.

STOLZER, A. J., HALFORD, C. D., GOGLIA, J. J. **Safety Management Systems in aviation**. London, Ashgate, 2008. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351149648/safety-management-systems-aviation-alan-stolzer>. Acesso em: 28 set. 2023.