

FALHAS DE GESTÃO E CONFLITOS INTERPESSOAIS

Quando o risco de acidente começa com as relações humanas

O assunto, por óbvio, pode ser direcionado a qualquer unidade aérea ou organização, seja ela pública ou privada. Mas, neste artigo em específico, quero trazer a reflexão para as operações aéreas com helicópteros de segurança pública.

Quando falamos em operações aéreas de risco com helicópteros, podemos dizer que esses voos exigem da tripulação tomadas rápidas de decisão, muitas vezes sob pressões internas e externas, e que situações de emergência exigem elevado grau de autocontrole.

Uma missão bem-sucedida também é resultado de uma boa gestão, não dependendo exclusivamente da competência técnica da tripulação. A integração das equipes, uma cultura organizacional voltada à segurança de voo e a não interferência externa nas tomadas de decisão são fatores que podem influenciar diretamente o sucesso da missão.

Quando uma tripulação assume o plantão, a equipe precisa realizar ou supervisionar todos os procedimentos necessários para estar em condições de prontidão para os chamados que porventura irão acontecer, seja um apoio policial, um resgate ou missões rotineiras de patrulhamento aéreo.

A partir disso, vejo como parte da segurança de voo não apenas a integração da equipe, a realização do pré-voo, a avaliação meteorológica e os demais procedimentos operacionais, mas também fatores como motivação, incentivo à cultura de segurança de voo e uma boa gestão que agregue e fortaleça a unidade. Esses elementos também podem influenciar o resultado das missões.

As Camadas Invisíveis da Segurança Operacional

Na aviação, já é demonstrado que eventos de acidentes não se resumem a um erro isolado e que a segurança operacional é construída por várias camadas de proteção. Tratar a segurança em segundo plano, objetivando tão somente o cumprimento de uma missão, seja qual for, evidencia uma cultura enfraquecida em relação à segurança de voo.

Da mesma forma, cada procedimento seguido, os treinamentos periódicos e a rotina de utilização de checklists existem justamente para impedir ou minimizar erros que possam evoluir para um evento de maiores proporções.

Entretanto, e aqui está a reflexão deste artigo, existe uma camada que nem sempre recebe a mesma atenção, em uma unidade aérea de segurança pública, que os demais fatores:

A qualidade das relações humanas e da boa gestão organizacional.

É nesse contexto que o tradicional trinômio Homem–Meio–Máquina entra em uma dimensão ainda mais ampla, envolvendo as relações, a comunicação e o ambiente onde a operação acontece.

Os conflitos interpessoais, as vaidades, as disputas de ego, as falhas de comunicação dentro de uma organização e os modelos de gestão baseados no medo e na represália podem não provocar ou evoluir, por si só, para um acidente aeronáutico. No entanto, podem reduzir drasticamente as barreiras de segurança responsáveis por impedir que pequenos erros se transformem em acidentes de maiores proporções.

O Comprometimento das Barreiras na Prática

Será que podemos dizer que se cria um ambiente capaz de comprometer as barreiras de segurança quando:

- Um copiloto evita questionar uma decisão insegura por receio de represálias?
- Um mecânico, sob pressão, realiza uma manutenção às pressas?
- Um gestor impõe pressão excessiva pelo cumprimento das missões?

É justamente nesse contexto que o CRM ultrapassou os limites da cabine e passou a se preocupar também com as relações interpessoais dentro de uma unidade aérea.

Uma boa gestão se faz na confiança, na liderança, no respeito e na liberdade para que qualquer profissional possa alertar sobre riscos, independentemente de sua posição hierárquica.

Da mesma forma, a qualidade da gestão influencia diretamente a cultura organizacional. Líderes que incentivam o diálogo, o relato de ocorrências (RELPREV) e tratam os erros como oportunidades de aprendizagem fortalecem a segurança operacional.

Em contrapartida, ambientes marcados pelo autoritarismo, pelo assédio moral ou pela disputa de vaidades pessoais tendem a reduzir o nível de cooperação entre os profissionais e, por consequência, podem diminuir as margens de segurança da operação.

Gestão, Relações Humanas e Fatores de Risco

É importante destacar, na minha opinião, que não existe uma relação automática entre os conflitos internos e os acidentes aéreos de uma unidade aérea. Não seria correto afirmar que um ambiente com vários problemas de gestão, por si só, necessariamente levará a um acidente aéreo.

O que se pode observar é que esses fatores tendem a aumentar a probabilidade de falhas humanas, deteriorar a integração e a comunicação e eliminar oportunidades de interromper uma cadeia de erros antes que ela produza consequências graves.

Na aviação, tecnologia, treinamento e manutenção são indispensáveis. Entretanto, nenhuma dessas barreiras substitui uma cultura organizacional segura e saudável.

A segurança também depende da forma como as pessoas se relacionam, desde a qualidade da liderança até a confiança que deve existir entre todos os envolvidos na operação.

No mundo da aviação, podemos concluir que acidentes nem sempre começam com uma pane ou uma decisão equivocada na cabine. Em algumas situações, a cadeia de eventos pode

começar silenciosamente dentro da própria organização, quando os conflitos interpessoais e as falhas de gestão passam a comprometer aquilo que deveria ser o maior objetivo da aviação de segurança pública: **o trabalho integrado na missão de salvar vidas.**

Cesar Gaspari

Piloto de helicóptero da Polícia Civil há 10 anos, com formação como operador aéreo tático e 16 anos de experiência em operações especiais.