

V ENCONTRO - WORKSHOP



INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL POLICIAL EM ACIDENTES AERONÁUTICOS NA AVIAÇÃO BRASILEIRA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DE DEFESA CIVIL

Por *Carlos Renato Lima da Silva*

13SET2012



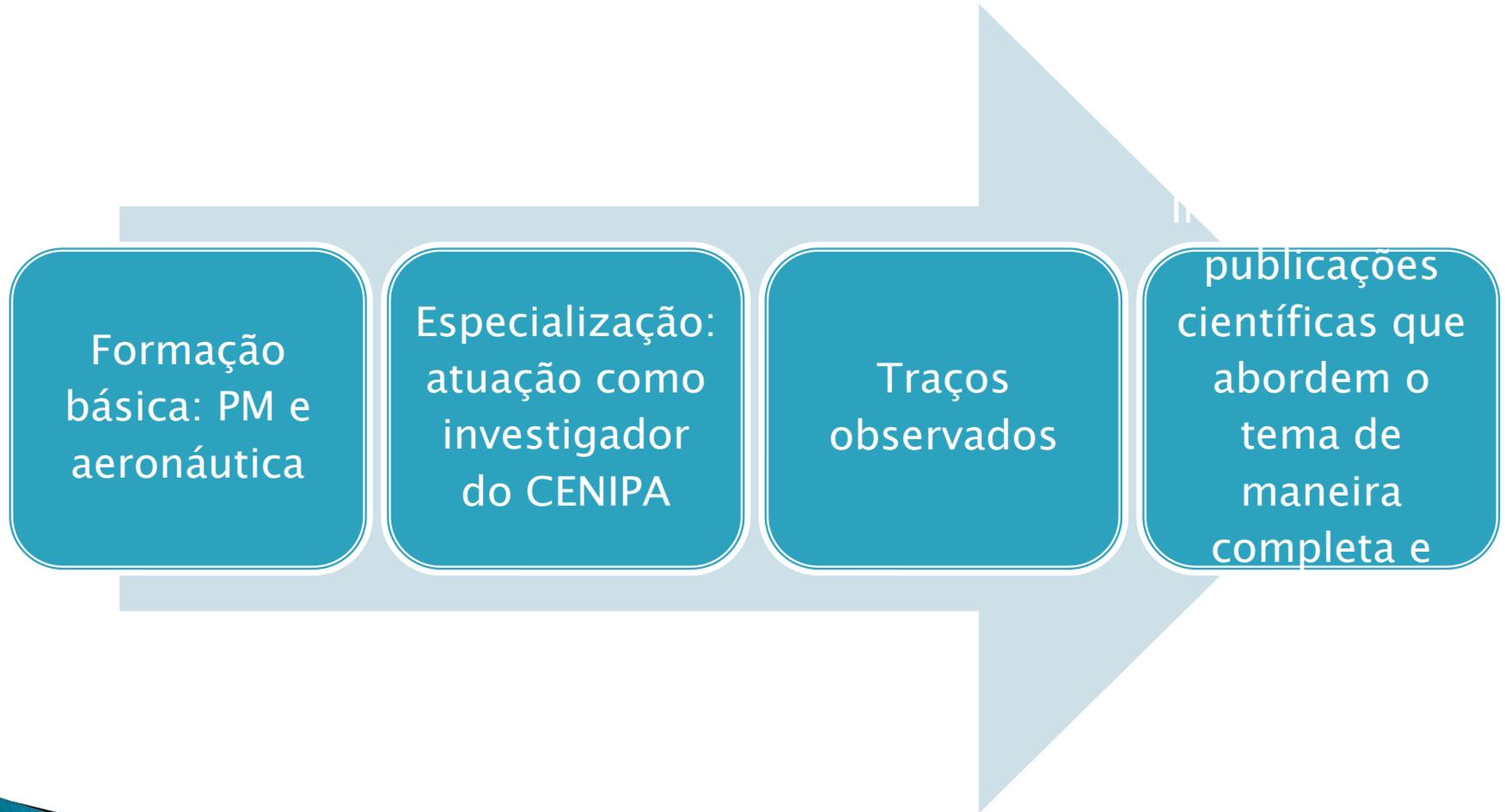
OBJETIVO

Apresentar o trabalho de pesquisa no V ENCONTRO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA APLICADA À AVIAÇÃO

ROTEIRO

- Motivação
- Justificativa
- Estatística
- Revisão bibliográfica
- Método adotado
- Estruturação do trabalho
- Apresentação dos casos
- Análise
- Conclusão

MOTIVAÇÃO



JUSTIFICATIVA

Estatística de acidentes

Recorrências

Contínuo aumento da frota
e da demanda

Relatórios Finais de
acidentes

Construção de um
referencial teórico

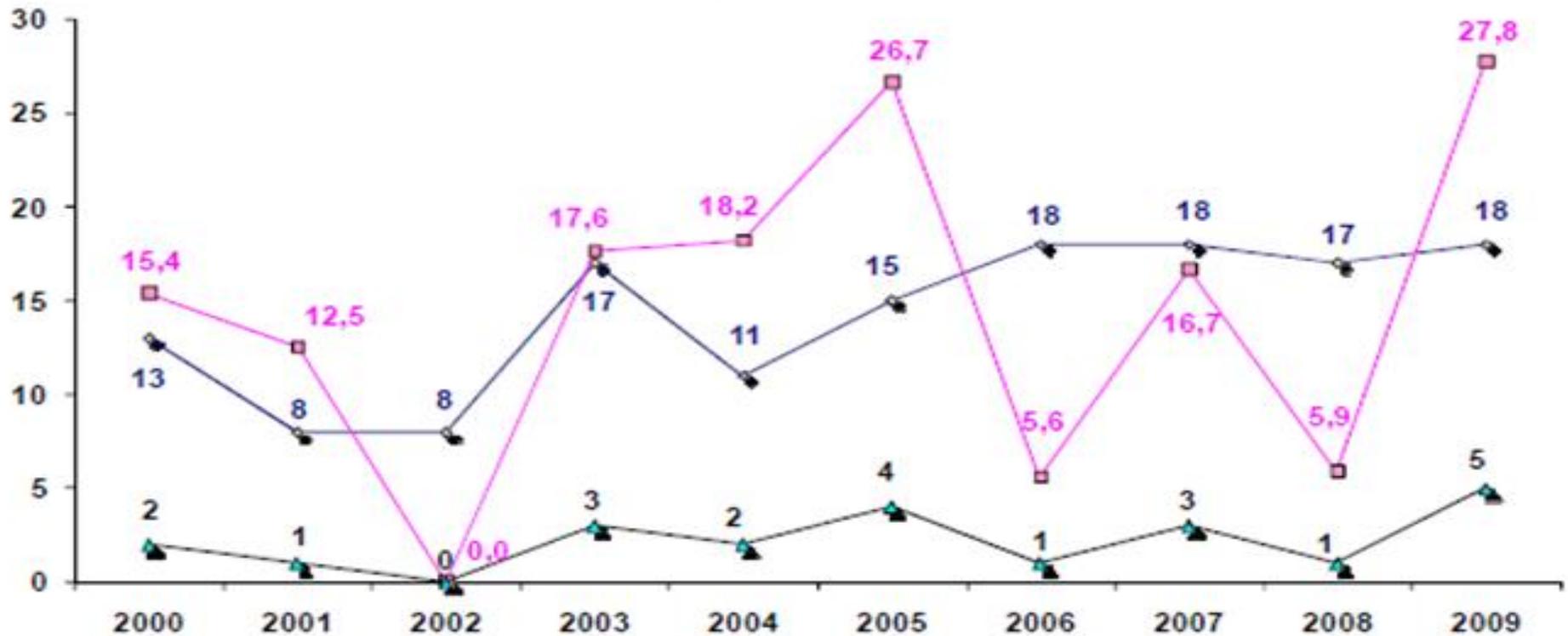
Atualidade e relevância do
tema

AV SEG P E DEFC

ESTATÍSTICA DE ACIDENTES AERONÁUTICOS

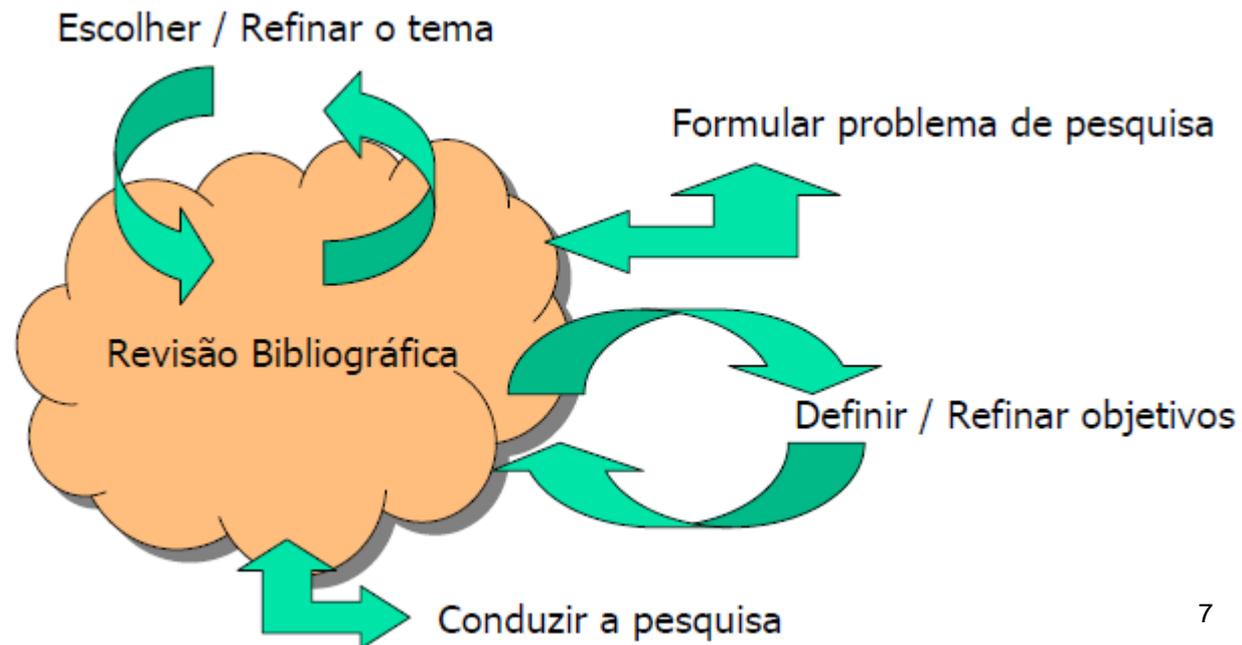
Participação de Operadores Policiais nos Acidentes Com Helicópteros
2000 - 2009

- Total de Acidentes Com Helicópteros
- Percentual de Acidentes com Operadores Policiais nos Acidentes de Helicópteros
- ▲— Total de Acidentes com Operadores Policiais



REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- Verificação de textos relacionados ao assunto estudado e que já foram publicados
- Observação acerca da forma como o tema escolhido e assuntos correlatos foram abordados e analisados em estudos anteriores
- Aprofundamento sobre as variáveis do problema em questão



QUESTÃO DE PESQUISA

“Definir as **questões da pesquisa** é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa.” (Robert Yin, 2001)



Como a cultura organizacional das Unidades Aéreas de Segurança Pública e de Defesa Civil brasileiras influencia nos acidentes aeronáuticos envolvendo suas aeronaves e tripulações?



MÉTODO ADOTADO

ESTRATÉGIA	FORMA DA QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Robert Yin, 2001.

ESTRUTURAÇÃO

Capítulo 1

- Descrição dos objetivos, apresentação de justificativa e contribuição

Capítulo 2

- Iniciação do referencial teórico
- Conceitos, descrição e contextualização, nacional e internacionalmente, da atividade de segurança operacional aeronáutica (ICAO - Anexos, ANAC, CENIPA, SIPAER, prevenção e investigação de acidentes, SMS)

ESTRUTURAÇÃO

Capítulo 3

- ▶ Contextualização da AV SEG P E DEFC no Brasil : utilização do vetor aéreo nas atividades operacionais de polícia e bombeiros
- ▶ RBHA 91 - subparte K
- ▶ Formação de pilotos

Capítulo 4

- Fundamentação sobre cultura, organização, cultura organizacional, seus níveis e principais elementos
- Apresentação de diferentes conceitos e abordagens

ESTRUTURAÇÃO

Capítulo 5

- ▶ Metodologia escolhida e os motivos que fundamentaram a opção
- ▶ Abordagem sobre os objetos de análise (RF)
- ▶ Apresentação dos casos de acidentes com aeronaves SEG P E DEFC escolhidos para estudo

Capítulo 6

- Análise dos casos escolhidos para estudo
- Apresentação do quadro-resumo da análise: evidências
→ influências → elementos

ESTRUTURAÇÃO

Capítulo 7

- ▶ Apresentação das considerações finais
- ▶ Conclusões e recomendações
- ▶ Limitações
- ▶ Sugestões para trabalhos futuros

APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Os casos a seguir apresentados foram escolhidos por serem **representativos** das missões executadas pelos operadores aéreos de Seg. Pública e Defesa Civil e também devido às **evidências** apontadas nos Relatórios Finais das respectivas investigações de que houve **influência da cultura organizacional** para a ocorrência do **sinistro aeronáutico**.





CASO 1 - PP EOG



Acidente ocorrido com o helicóptero modelo AS – 350, matrícula PP – EOG, da PMESP, na Rodovia Fernão Dias, município de Mairiporã – SP, em 18/01/2000.

Operador: Grupamento de Radiopatrulha Aérea (GRPAe) “João Negrão” da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Tipo: colisão em voo com obstáculo.

Danos: os quatro ocupantes sofreram lesões leves. A aeronave ficou irrecuperável, exceto o motor.

CULTURA ORGANIZACIONAL

TRAÇOS

“Ao ser declarado Aspirante-a-Oficial da Polícia Militar, assumo o compromisso de cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado e de me dedicar inteiramente ao serviço policial-militar, à manutenção da ordem pública e à segurança da comunidade, **mesmo com o risco da própria vida**”. (*Lei N° 6.783, de 16 de outubro de 1974 - Estatuto da PMPE*)



CASO 2 – PP EMV



Acidente ocorrido com o helicóptero modelo AS – 355 N, matrícula PP – EMV, na Fazenda Fundação, município de Teresópolis de Goiás – GO, em 24/08/2000.

Operador: Polícia Militar do Estado de Goiás.

Tipo: falha do motor em voo.

Danos: três dos seis ocupantes sofreram ferimentos leves. A aeronave ficou irrecuperável.

CULTURA ORGANIZACIONAL

TRAÇOS

Improviso

Falta de treinamento

Clima de complacência

Escassez de recursos - Unidades Operacionais (terrestres) das Corporações



CASO 3 – PR YFF



Acidente ocorrido com o helicóptero modelo AS – 350, matrícula PR – YFF, no campo de futebol do QCG da PMRN, município de Natal – RN, em 01/05/2003.

Operador: Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social – RN.

Tipo: perda de controle de em voo.

Danos: dois dos quatro ocupantes sofreram ferimentos leves. A aeronave sofreu danos graves, sendo que alguns componentes estruturais ficaram irrecuperáveis.

CULTURA ORGANIZACIONAL

TRAÇOS

Informalidade e improviso

Autoritarismo

Invulnerabilidade (“o soldado é superior ao tempo”)

“Carteirada”



CASO 4 – PP EDS



Acidente ocorrido com o helicóptero modelo AS – 350, matrícula PP – EDS, no município de Orocó – PE, em 24/09/2004.

Operador: Secretaria de Defesa Social do Estado de Pernambuco (SDS) – PE.

Tipo: colisão em voo com obstáculo.

Danos: dois dos seis ocupantes sofreram ferimentos leves. A aeronave ficou irrecuperável.

CULTURA ORGANIZACIONAL

TRAÇOS

Informalidade e improviso

Carência geral (pessoal, equipamentos, salas, etc.)

Comandante da Unidade sem conhecimento técnico

Inexistência de técnico qualificado na função (Agente de Segurança Operacional)



CASO 5 – PP EDJ



Acidente ocorrido com o helicóptero modelo AS – 350, matrícula PP – EDJ, na BAFZ, município de Fortaleza – CE, em 29/12/2005.

Operador: Centro Integrado de Operações Aéreas (CIOPAER) da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará.

Tipo: perda de controle em voo.

Danos: três dos cinco ocupantes faleceram e dois sofreram ferimentos graves. A aeronave ficou irrecuperável.

CULTURA ORGANIZACIONAL

TRAÇOS

Foco excessivo no cumprimento da missão (a qualquer custo)

Informalidade administrativa

Realização de instrução improvisada

Ausência de mecanismos de controle da instrução

Ausência de reportes de SEG OP (RELPREV)

ANÁLISE

	Caso no. 1	Caso no. 2	Caso no. 3	Caso no. 4	Caso no. 5
Aeronave	PP-EOG	PP – EMV	PR-YFF	PP-EDS	PP-EDJ
Unidade Aérea	PMESP	PMGO	SSPDS-RN	SDS-PE	SSPDS-CE
Tipo de Acidente	Colisão em voo com obstáculo	Falha do motor em voo	Perda de controle em voo	Colisão em voo com obstáculo	Perda de controle em voo
Evidências da influência da cultura organizacional apontadas nos Relatórios Finais de acidentes aeronáuticos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de manuais de procedimentos que normatizassem as operações aéreas policiais, bem como os seus limites de segurança. • Documentação esparsa sobre o conceito da operação. • Ausência de co-piloto e acúmulo de funções para o comandante da aeronave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicativos de baixa valorização das informações e ações voltadas para a prevenção de acidentes. • Clima organizacional caracterizado pela informalidade e complacência com as falhas latentes. • Estrutura organizacional reduzida. • Organização fechada e não receptiva a sugestões ou ações voltadas à segurança de voo. • O piloto desconhecia os sistemas da aeronave e não sabia interpretar as indicações de discrepâncias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de um programa ou quaisquer outros documentos que normatizassem a operação. • Ausência de qualquer registro disponível sobre treinamento ou o grau de proficiência alcançado pelas tripulações. • Total falta de supervisão das atividades aéreas desenvolvidas pelo Grupamento. • Formação de um ambiente operacional de risco. • Tratamento da segurança de voo como questão secundária. • Comandante com perfil autoritário e invulnerável (excessivamente confiante), • Era hábito contrariar o previsto no RBHA 91. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de priorização para a atividade aérea. • Salas improvisadas para o funcionamento da Unidade. • O comandante da Unidade não possuía formação técnica em aviação. • Ingresso de pessoal na Unidade sem uma política definida. • Falta de doutrina na atividade aérea. • Recursos muito escassos para a necessidade do grupo. • Relações interpessoais instáveis. • Outro incidente semelhante já havia ocorrido antes, mas não houve providências para evitar recorrências. • Organização sem Agente de Segurança de Voo. • Ausência de padrões publicados para treinamentos dos seus tripulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante muito focado no cumprimento da missão, independente dos riscos inerentes. • Ausência de reportes formais para correção de atitude. • Desconforto entre os membros da organização em manifestar opiniões contra o "<i>modus operandi</i>" da Unidade. • Comportamentos não padronizados. • Ausência de instrumentos formais para avaliação de desempenho. • Pilotos com hábito de realizar treinamentos por iniciativa própria. • Evolução operacional dos co-pilotos não sistematizada e subjetiva. • Inobservância do trabalho em equipe. • Indisciplina de voo.

ANÁLISE

Análise e comentários

As evidências apontam para a existência de uma cultura formal carente de procedimentos que melhor referenciasse a ação das tripulações. O foco excessivo no cumprimento da missão a qualquer custo é o traço mais forte da presença da cultura policial inculcada em sua formação de pessoal. Nesse evento, está presente no piloto, quando este decide ficar vulnerável às várias redes de alta tensão existentes no local para poder melhor visualizar os eventuais suspeitos, e está igualmente presente na organização quando esta compõe tripulações sem o co-piloto mesmo para emprego em missões de SEG P E DEFC.

A Unidade é caracterizada por uma cultura informal, com operação não padronizada, tripulantes sem treinamento e com reduzida proficiência, baixa valorização das informações e ações destinadas à prevenção de acidentes, e clima organizacional complacente com as falhas latentes. Todo este contexto também evidencia traços da cultura policial brasileira desenvolvida em um ambiente carente de recursos e de maior formalização de procedimentos. O improvisado, a falta de treinamento, o clima de complacência existe em boa parte das Unidades Operacionais (terrestres) das Corporações. Nestas, seus efeitos negativos, porém, não chamam tanto a atenção porque não têm a visibilidade do acidente aeronáutico.

O traço da informalidade e do improvisado mais uma vez está presente e influenciando negativamente. Neste evento há outro traço, também muito encontrado na cultura policial, que é o autoritarismo, ou seja, o uso exacerbado e desmedido da autoridade. Há, também, o sentimento de invulnerabilidade ("o soldado é superior ao tempo"). Há, ainda, o traço diretamente ligado à condição de policial, cuja cultura é a de se aproveitar disso para obter vantagens. Na linguagem coloquial é também chamado de "carteirada".

O traço da informalidade e do improvisado está fortemente presente e a influência é bastante negativa. A Unidade carece de quase todos os recursos: doutrina de emprego, instrumentos formais de avaliação, regras, efetivo, equipamentos, espaço físico e pessoal capacitado. Até mesmo o comandante da Unidade desconhece a essência da atividade que dirige: não possui o conhecimento técnico necessário para comandar este tipo de Instituição. Por fim, o descaso com a segurança de voo é nítido: não há técnico qualificado na função (agente de Segurança Operacional).

Neste evento estão presentes os dois maiores e mais característicos traços da cultura policial: o foco excessivo no cumprimento da missão a qualquer custo e a informalidade. A cultura da informalidade e da falta de comportamentos padronizados é tão significativa neste caso que os integrantes se sentiam desconfortáveis em manifestar opiniões contra o "modus operandi" da organização ou de seus componentes, e os pilotos tinham o hábito de realizar treinamentos no retorno das missões operacionais, por iniciativa própria, e sem qualquer tipo de registro ou controle. Trata-se, portanto, de um cenário altamente propício à ocorrência de acidentes.

ANÁLISE

	Caso no. 1	Caso no. 2	Caso no. 3	Caso no. 4	Caso no. 5
Elementos da cultura organizacional	<p>Crença – é evidenciada no foco do cumprimento da missão. A importância de vir a interceptar um carro suspeito era tanta que levou o piloto ficar vulnerável às redes de alta tensão, mesmo conhecendo a região e os riscos típicos daquela local.</p>	<p>Crença – está evidenciada na postura de informalidade e improviso administrativo adotada na Unidade Aérea onde os integrantes acreditam ser um comportamento normal para uma Unidade policial.</p>	<p>Mito – o comandante da Unidade se apoiava no mito de que “polícia é polícia. Pode tudo.” Assim, sempre que desejava, arguia a condição de voo “policial” para poder se aproveitar das prerrogativas que tal situação lhe permite, como, por exemplo, ficar dispensado de diversas exigências existentes para o voo rotineiro, porém, sem estar atuando na proteção e socorro público naqueles momentos, o que toma a ação indevida.</p>	<p>Crença – está evidenciada na postura de informalidade e improviso administrativo adotada na Unidade Aérea onde os integrantes acreditam que aquela é uma postura normal para uma Unidade Aérea, já que é a existente em outras da sua Corporação.</p>	<p>Tabu – apesar de presenciarem comportamentos dignos de reportes para fortalecer a prevenção de acidentes na sua Unidade, os integrantes se sentiam desconfortáveis em manifestar opiniões contra o “modus operandi” da organização ou de seus componentes.</p>

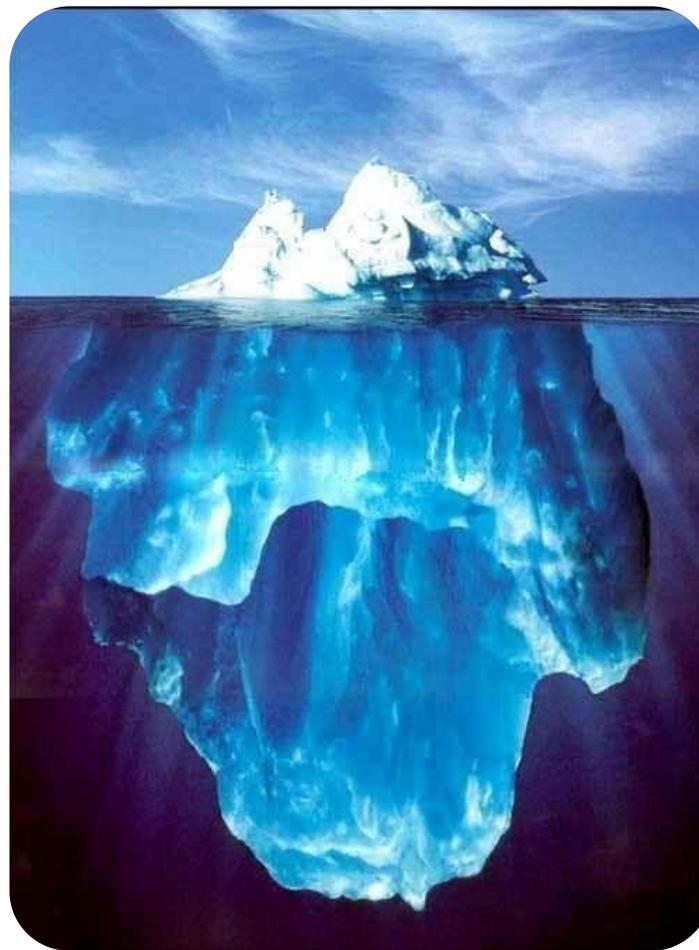
CONCLUSÃO

VALIDAÇÃO DA HIPÓTESE

A cultura organizacional vigente nas organizações influencia a ocorrência de acidentes aeronáuticos com as aeronaves operadas pelas Unidades Aéreas de Segurança Pública e de Defesa Civil brasileiras.

CONCLUSÃO

- ▶ Recomendações
- ▶ Limitações
- ▶ Trabalhos futuros



“Uma coisa é você achar que está no caminho certo, outra é achar que o seu caminho é o único.” (Paulo Coelho)