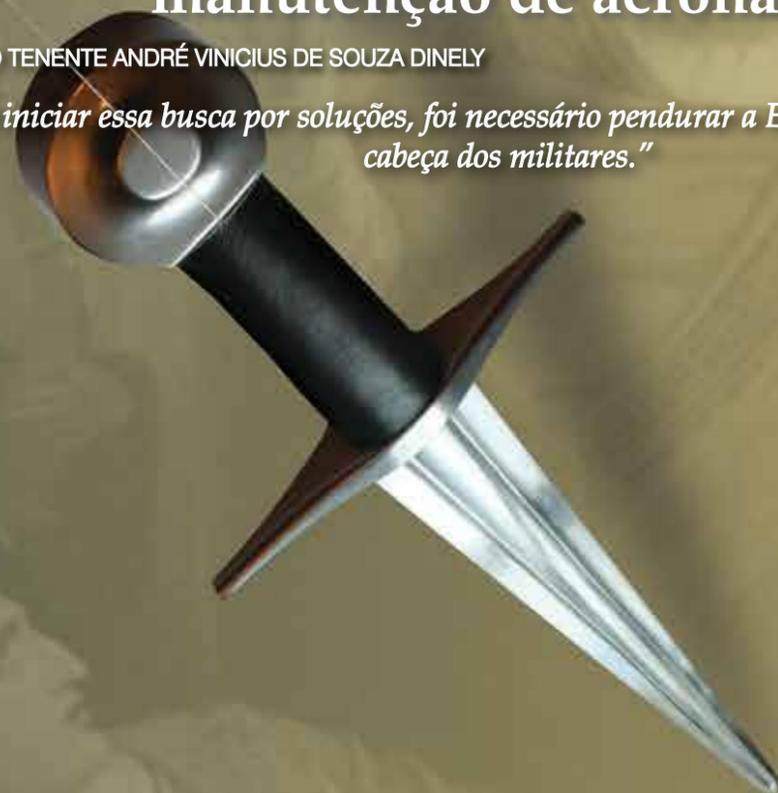




## Chefe de Departamento por um dia: colhendo experiências de Fator Humano na manutenção de aeronaves

CAPITÃO TENENTE ANDRÉ VINICIUS DE SOUZA DINELY

*“Para iniciar essa busca por soluções, foi necessário pendurar a Espada de Dâmocles sobre a cabeça dos militares.”*



O Manual de Segurança de Aviação da Marinha (DGMM-3010, 2018) descreve “Consciência Situacional” como a “capacidade de um indivíduo perceber e interpretar adequadamente o que ocorre ao seu redor, integrando essa informação a conhecimentos preexistentes, a fim de antecipar eventos futuros, sem comprometer a execução da sua tarefa primária”. Dentro da cabine de uma aeronave há vários recursos humanos e tecnológicos para gerenciar o voo e manter-se sempre alerta a acontecimentos relacionados à Atividade Aérea. Já a complacência é descrita pela mesma DGMM-3010 como a “Condescendência para com atos ou fatos pontuais que deveriam ser reprovados (controlados)”. Ressalta-se que essa variável psicológica individual é permanentemente combatida com a realização de adestramentos, elaboração de Relatórios de Prevenção, Jornadas de CRM e Paradas Programadas de Segurança de Aviação.

No entanto, cabe questionar: “Como manter a capacidade de percepção do que é realmente importante para o bom andamento das fainas num Departamento de Manutenção com mais da metade de uma Organização Militar? Como saber que nada importante para a Segurança da Aviação está sendo desconsiderado? Para um líder, como manter a motivação do pessoal e estar em muitos lugares ao mesmo tempo, sabendo o que precisa ser mudado para melhor no solo, junto àqueles que fazem voar?”.

Pensando em responder as perguntas acima, manter a consciência situacional elevada e gerar mais uma ferramenta contra a complacência, foi criada a dinâmica chamada “Chefe de Departamento por um dia”. As perguntas puderam então ser condensadas numa só: O que você faria para melhorar o Departamento caso fosse o “chefe” por um dia?

Para iniciar essa busca por soluções, foi necessário pendurar a “Espada de Dâmocles” sobre a cabeça dos militares. Explica-se: Dâmocles é personagem de um conto da mitologia grega de cunho moral que retrata uma situação bastante interessante e comum para o ser humano. Nesta história o personagem em questão era um

*“Como manter a capacidade de percepção do que é realmente importante para o bom andamento das fainas num Departamento de Manutenção com mais da metade de uma Organização Militar?”*

cortesão bastante bajulador na corte do tirano Dionísio, o Velho, de Siracusa, que era a cidade mais rica da Sicília. Dâmocles dizia que, como um grande homem de poder e autoridade, Dionísio era verdadeiramente afortunado. O tirano então se ofereceu para trocar de lugar com ele por um dia, para que ele também pudesse sentir o gosto de toda esta sorte, sendo servido em ouro e prata, e com as melhores refeições.

No entanto, no meio de todo o luxo, Dionísio ordenou que uma espada fosse pendurada sobre a cabeça de Dâmocles, presa apenas por um fio de rabo de cavalo. Ao ver a espada afiada suspensa diretamente sobre si, o cortesão perdeu todo o interesse pela excelente comida e pelas mordomias. Ficou o dia inteiro prestando atenção apenas na espada. Sem se mexer, temeroso que estava de o fio que segurava a espada se rompesse, abdicou de seu posto, dizendo que não queria mais ser tão afortunado.

Claro que seria inviável alçar cada militar ao posto máximo do Departamento na prática e exigir que se preocupassem com o que era realmente importante para o cumprimento de nossa missão. Mas seria possível fazer isso na teoria. Sendo assim, ao reunir os militares em uma parada rotineira pela manhã foi-lhes posta a “Espada de Dâmocles” sobre a cabeça: “Que mudança você implementaria caso fosse Chefe da Manutenção por um dia?”. As orientações eram simples, de modo a não limitar a criatividade,



“Destarte, foram recebidas mais de uma centena de sugestões de melhorias que foram avaliadas uma a uma minuciosamente quanto à exequibilidade e aos efeitos desejados a serem alcançados. Do total, menos de 1% foi descartada...”

mas eram realistas e objetivas no sentido de deixar claro que as sugestões deveriam ser exequíveis no nível de um Chefe de Departamento.

O propósito todo do projeto era transformar os subordinados em militares ainda mais colaboradores e envolvidos com o setor no qual trabalham. Levando em conta a diversidade de perfis existentes a bordo, bem como de antiguidade, foi solicitado que todos participassem da atividade e elaborassem textos com propostas de melhorias. A ideia era motivá-los a entender que o barco também é deles, além de proporcionar um sentimento de pertencimento cada vez maior, principalmente para os recém-embarcados.

O sentimento de responsabilidade pela melhora ainda maior do ambiente de trabalho na manutenção levou os militares a terem uma obrigação de darem o seu máximo para modificar algo que eles mesmos iriam usufruir posteriormente. Destarte, foram recebidas mais de uma centena de sugestões de melhorias que foram avaliadas uma a uma minuciosamente quanto à exequibilidade e aos efeitos desejados a serem alcançados. Do total, menos de 1% foi descartada por impossibilidade de ser aplicada. Agora o Departamento seria tão bom quanto eles conseguissem conceber. E eles seriam responsabilizados pelo nosso desempenho como departamento cada vez melhor e mais eficiente.

As propostas foram todas compiladas e postas em uma planilha com a indicação em ver-

de quando fossem aplicadas. Os textos escritos também foram utilizados como método de avaliação quando da aplicação de conceitos aos militares no quesito “expressão escrita”. As sugestões foram então trabalhadas uma a uma e, sempre que executadas, um *feedback* era dado aos militares em parada.

A noção de que não há necessidade de muitos retornos financeiros para que a motivação no trabalho da Aviação Naval seja alcançada ficou fortemente evidenciada: os militares sentiram-se reconhecidos, pois as sugestões foram consideradas valiosas e levadas em consideração pela organização como um todo. O sentimento de brio de ser líder de militares deste patamar de profissionalismo também floresceu ainda mais, pois a admiração que já existia antes agora estava materializada em forma de ações simples que puderam ser colocadas em prática e fizeram a diferença no dia a dia. O fato de eles poderem assumir posições de responsabilidade e gerarem estratégias para potencializar os resultados obtidos por nosso Esquadrão com certeza ampliou ainda mais o orgulho dos mesmos em pertencerem à Marinha e à Aviação Naval.

Por ocasião da oportunidade de serem Chefe da Manutenção por um dia, o Departamento também reportou que estamos no caminho correto para atingir com cada vez mais eficiência nossos objetivos de Segurança de Aviação, inspeções com mais qualidade, excelência no que tange ao Fator Humano na manutenção de aeronaves e motivação do pessoal. O próprio projeto em si já foi visto como um canal de melhora das rotinas burocráticas e do ambiente de trabalho.

Portanto, certamente a colheita de experiências de Fator Humano na Manutenção foi enriquecedora e pretendeu deixar o Chefe do Departamento sempre pronto a ouvir e aplicar as sugestões exequíveis. Manter a consciência situacional elevada, a Segurança de Aviação como norte e a alta qualidade das inspeções realizadas através da melhora da gestão de nosso pessoal com certeza motivará ainda mais nossos militares e manterá o nome da Aviação Naval e da Marinha em alto patamar. 



12 DE OUTUBRO DE 2019

## CENTENÁRIO DO ABRIGO DO MARINHEIRO

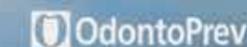
### CONHEÇA NOSSOS SERVIÇOS:

#### SEGUROS

ANTES DE ADQUIRIR SEGUROS DE AUTOMÓVEL, RESIDÊNCIA, VIDA, FUNERAL OU ACIDENTES PESSOAIS, PROCURE O AMN E CONFIRA VANTAGENS DE PERTENCER À FAMÍLIA NAVAL.

#### PLANOS DE SAÚDE

AQUI VOCÊ PODE CONTAR COM OS MELHORES PLANOS DE SAÚDE COM CONDIÇÕES E VALORES DIFERENCIADOS



Baixe agora o app do AMN

@AMNnaREDE

@abrigodomarinheiro

Para saber mais acesse [www.abrigo.org](http://www.abrigo.org)