

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) TATIANA LUISA CERQUEIRA DA SILVA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AVIAÇÃO NAVAL:
uma análise do clima organizacional como ferramenta de
prevenção de acidentes aeronáuticos**

Rio de Janeiro

2025

CC (T) TATIANA LUISA CERQUEIRA DA SILVA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AVIAÇÃO NAVAL:
uma análise do clima organizacional como ferramenta de
prevenção de acidentes aeronáuticos**

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (RM1-T) Chiara Leão
Araújo de França Delgado de Freitas

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2025

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Ao meu mestre, por em orientar no sublime caminho da vida.

À minha avó materna e minha mãe, que não pouparam esforços para me proporcionar bons estudos e educação.

Ao meu filho que é o motivo pelo qual sigo em frente todos os dias.

Ao meu companheiro que me ensina o quão a vida pode ser melhor com uma boa parceria.

RESUMO

O presente estudo analisa a correlação entre clima organizacional e prevenção de acidentes aeronáuticos, especificamente ocorridos na Aviação Naval da Marinha do Brasil, com ênfase em fatores humanos. A narrativa pondera, pois, entre outros, especificidades culturais, psicossociais, organizacionais que, de alguma maneira, podem exercer influência negativa em desempenho e, ainda comprometer a segurança operacional. A composição está fundamentada em pesquisa bibliográfica, análise documental e em Pesquisas de Clima Organizacional (PCO) aplicadas entre 2021 e 2024. Avalia-se, ademais, conceitos de saúde mental, influência cultural, clima organizacional, motivação em ambientes de trabalho e prevenção de acidentes aeronáuticos. Aponta-se, dessa forma, complexidades inerentes à atividade aérea militar e a preponderância do elemento humano na operação e, também, no funcionamento do sistema aeronáutico. Destaca-se a importância de cultura organizacional positiva com objetivo de promover bem-estar, motivação e adesão a normas de segurança integradas à filosofia SIPAER e a programas preventivos da Marinha. Descreve-se, ainda, a metodologia das PCO, que combinam etapas quantitativas para mapear percepções sobre liderança, comunicação, carga de trabalho, condições de vida e adesão a normas. Registre-se, a esse respeito, que o trabalho de diagnóstico das PCO é indicado para identificar vulnerabilidades não captadas por estatísticas de incidentes, tais como sobrecarga, falhas de comunicação, liderança autoritária, conflitos interpessoais e limitação de reconhecimento. Revela-se, ainda, condições que favorecem clima organizacional saudável, entre eles: lideranças acessíveis, incentivo a comunicação de erros, apoio psicossocial e oportunidades de desenvolvimento. Observa-se, portanto, que o gerenciamento proativo do clima organizacional funciona como proteção contra acidentes, fortalece a cultura de segurança e contribui para eficiência operacional. Recomenda-se, enfim, a sistematização de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, integração das PCO a vistorias e a planejamentos estratégicos, além de monitoramento contínuo de condições laborais. Reitere-se, pois, que fomentar ambientes corporativos saudáveis e participativos são essenciais para implementar segurança e desempenho na Aviação Naval.

Palavras-chave: Saúde mental Clima organizacional. Cultura organizacional. Fatores humanos. Aviação Naval. Segurança de voo. Prevenção de acidentes aeronáuticos. Motivação no trabalho. Qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

Human Resource Management In Naval Aviation: An analysis of organizational climate as a tool for preventing aviation accidents

This study analyzes the correlation between organizational climate and the prevention of aeronautical accidents, specifically those occurring within the Naval Aviation branch of the Brazilian Navy, with an emphasis on human factors. The discussion considers cultural, psychosocial, and organizational specificities that may negatively influence performance and compromise operational safety. The work is based on bibliographic research, documentary analysis, and Organizational Climate Surveys (PCO) conducted between 2021 and 2024. Furthermore, it examines concepts related to mental health, cultural influence, organizational climate, workplace motivation, and aeronautical accident prevention. The study highlights the inherent complexities of military aviation activities and the predominant role of the human element both in flight operations and in the functioning of the aeronautical system as a whole. The importance of cultivating a positive organizational culture is emphasized, with the aim of promoting well-being, motivation, and adherence to safety standards aligned with the SIPAER philosophy and the Navy's preventive programs. The methodology of the PCOs is also presented, combining quantitative stages to map perceptions regarding leadership, communication, workload, living conditions, and compliance with regulations. In this regard, the diagnostic role of the PCOs is shown to be effective in identifying vulnerabilities not captured by incident statistics, such as work overload, communication failures, authoritarian leadership, interpersonal conflicts, and lack of recognition. The study also identifies conditions that contribute to a healthy organizational climate, including accessible leadership, encouragement of error reporting, psychosocial support, and opportunities for development. Therefore, it is observed that proactive management of the organizational climate functions as a protective factor against accidents, strengthens the safety culture, and contributes to operational efficiency. Finally, the study recommends the systematization of Workplace Quality of Life programs, the integration of PCO results into inspections and strategic planning, and the continuous monitoring of working conditions. It reiterates that fostering healthy and participatory organizational environments is essential for enhancing safety and performance in Naval Aviation.

Keywords: Mental health, Organizational climate, Organizational culture, Human factors, Naval Aviation, Flight safety, Aviation accident prevention, Workplace motivation, Quality of work life.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Afastamentos por saúde mental entre 2014 a 2024	15
Gráfico 2 – Fatores Contribuintes de Ocorrências Aeronáuticas.....	23
Quadro 1 – Pesquisa de Fator Humano da Aviação Naval	33
Quadro 2 – Exemplo de Ferramenta para o detalhamento do Plano de Ação	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custos dos Últimos Incidentes Graves.....	25
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Acidente Aeronáutico
ANV	Aeronave
BAeNSPA	Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia
CAAvO	Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais
CENIPA	Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ComForAerNav	Comando da Força Aeronaval
CPAA	Comissão de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CTPA	Conselho Técnico dos Psicólogos de Aviação
DAerM	Diretoria de Aeronáutica da Marinha
FAB	Força Aérea Brasileira
GAerNavMan	Grupo Aéreo Naval de Manutenção
EsqdHA-1	1º Esquadrão de Helicópteros de Ataque
EsqdHU-2	2º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
EsqdHU-41	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Norte
EsqdHU-51	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Sul
EsqdHU-61	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Oeste
EsqdHU-91	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Noroeste
IA	Incidente Aeronáutico
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
IG	Incidente Grave
OMS	Organização Mundial da Saúde
MB	Marinha do Brasil
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NR-1	Norma Reguladora nº1
NSCA	Normas do Sistema de Comando da Aeronáutica
NIP	Número de Identificação Pessoal
OA	Ocorrências Aeronáuticas
OM	Organizações Militares
OS	Ocorrência de Solo
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional

RelPrev	Relato de Prevenção
SIPAER	Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
SIPAAerM da Marinha	Serviço de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
SST	Segurança e Saúde do Trabalho
VSA	Vistoria de Segurança Aviação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	SAÚDE MENTAL E TRABALHO	14
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.3	MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE DE TRABALHO	20
3	PREVENÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS	21
4	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA AVIAÇÃO NAVAL	28
4.1	VISTORIA DE SEGURANÇA DE AVIAÇÃO	29
4.2	APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
4.2.1	Assessoria aos titulares de Organizações Militares.....	31
4.3	PESQUISA DE FATOR HUMANO.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS.....	39
	ANEXO A – Modelo da Pesquisa de Clima Organizacional utilizada na Aviação Naval.....	42
	APÊNDICE A - Resultado da Pesquisa de Fatores Humanos e Segurança na Aviação Naval 2023.....	50

1 INTRODUÇÃO

Constata-se que o gerenciamento de Recursos Humanos é, atualmente, essencial para viabilizar pressupostos como missão, visão, valores e metas de determinada organização. Estabelece-se, por isso, que pessoas são, de fato, o ativo principal de corporações.

Entende-se, no âmbito da aviação, que fatores humanos constituem-se relevantes, uma vez que esse sistema é viabilizado pela interação entre homem, meio e máquina. A aviação militar, em nome de especificidades, caracteriza-se pela complexidade em operações, nas quais o ser humano interage intensamente com tecnologias de ponta e enfrenta, em consequência, desafios inerentes a ambientes em que atua. Observa-se, durante operações de voo, que fenômenos meteorológicos exercem influência direta na execução de missões. Em solo, entretanto, aspectos relacionados a ambiente de trabalho, manutenção de aeronaves, planejamento e preparação de missões demandam cuidados específicos e concentração de profissionais. Percebe-se, diante dessa realidade, que fatores humanos significam elemento mais vulnerável do sistema aeronáutico, constituindo-se, por isso, entre as principais preocupações voltadas à segurança operacional. A ação humana, como se vê, permanece crucial para que se obtenha eficácia operacional, a despeito de possíveis e continuados avanços e estágios de autossuficiência alcançados em sistemas tecnológicos.

Reconhece-se, entretanto, que gerenciar pessoas e promover saúde mental é cada vez mais difícil mesmo em instituições permanentes como as Forças Armadas. Em meio a essa realidade contemporânea, na qual são registrados índices alarmantes de afastamento de trabalhadores em decorrência de variadas modalidades de adoecimento mental, preservar a saúde emocional impôs-se tema relevante para aferir metas e métodos de gestão e produtividade.

O objetivo deste trabalho, por sua vez, é analisar teoricamente de que maneira o Clima Organizacional pode afetar o ambiente de trabalho de militares integrantes da Aviação Naval. Pondere-se, a propósito, que ambientes de trabalhos positivos não somente otimizam qualidade de vida e promovem saúde mental, como também, sobretudo, viabilizam resultados operacionais satisfatórios.

Ressalte-se que a meta principal deste trabalho acadêmico é compreender como o gerenciamento de recursos humanos na Marinha do Brasil, especificamente

em Unidades Aéreas, pode contribuir, com o emprego de ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), a fim de mapear índices de motivação e satisfação, capazes, por sua vez, de prevenir incidentes aeronáuticos. O estudo questiona, portanto, se esses conhecimentos são eficazes na prevenção, se identificam obstáculos à implantação de ambiente organizacional saudável, se mitigam riscos em situações em que o fator humano predomina e se realmente são capazes de consolidar cultura de protocolos de segurança compatível com operações aéreas seguras.

Registra-se, nessa realidade, a utilização de questionários *on-line* e organização de entrevistas qualitativas a fim de mapear percepções sobre carga de trabalho, liderança, condições de vida e adesão a normas de segurança. Tudo isso para fornecer subsídios a intervenções preditivas, que auxiliam tomadas de decisão de titulares de Organizações Militares (OM).

Priorizou-se, pois, como método para analisar essas questões, pesquisa¹ bibliográfica.² Foram desenvolvidos, ademais, conceitos de saúde mental, cultura organizacional, clima organizacional, motivação e qualidade de vida em ambientes de trabalho.

A pesquisa documental³, a propósito, analisa legislações pertinentes, análise de documentos institucionais e normativos como o Manual de Segurança da Aviação e Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (PPAA), além de Relatórios Finais de Incidentes Graves e de Acidentes Aeronáuticos.

Este trabalho foi estruturado com esta introdução e mais cinco capítulos. O segundo capítulo revisa fundamentos de saúde mental, clima e cultura organizacional, gestão de pessoas em organizações militares, com ênfase em motivação e qualidade de vida em ambientes de trabalho, e como esses conceitos estão inter-relacionados. O terceiro capítulo apresenta normas e estratégias de prevenção de acidentes aeronáuticos na Marinha do Brasil, custos de ocorrências aeronáuticas (OA); discute, ainda, o papel do fator humano e apresenta fundamentos da filosofia do Sistema de

1 Com base em procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem ser divididas em dois grandes grupos, aqueles que se valem da fonte, classificadas como pesquisas bibliográfica e documental, utilizadas nesta investigação; e aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas, por exemplo, pesquisa ex-post facto e de levantamento (Gil, 2002).

2 A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em livros de referência, obras literárias e de divulgação (Gil, 2002).

3 A pesquisa documental prioriza materiais que, de alguma forma, já foram analisados, mas que não recebem ainda tratamento analítico (Gil, 2002). Encontram-se leis, relatos, declarações e outros.

Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER), base de qualquer atividade de prevenção neste País. O quarto capítulo detalha duas pesquisas de diagnóstico de clima organizacional. A primeira é a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) desenvolvida por psicólogos da Força Aérea Brasileira (FAB), aplicada na Aviação Naval, que descrevem o questionário, o processo de aplicação, resultados, assim como o uso dessas informações por titulares de Organizações Militares (OM) e os devidos desdobramentos. Exibe-se, em seguida, a Pesquisa de Fator Humano desenvolvida por psicólogos da Marinha do Brasil (MB). Destaca-se, ao final do desse capítulo, aspectos relevantes sobre implementação da Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como caminho para aprimorar questões relacionadas à saúde mental de militares. Apresenta-se, no quinto capítulo, relato acerca de considerações finais que sintetizam resultados, apontam limitações e sugerem medidas para aprimorar clima, gestão de fatores humanos e segurança de operações aéreas.

Avalia-se, assim, que ao articular reflexões sobre saúde mental, clima organizacional e prevenção de acidentes, essa análise priorizará demonstrar que ambientes de trabalho saudáveis e participativos, além de otimizarem a qualidade de vida de militares, fortalecem a cultura de segurança e contribuem para a eficiência e prontidão operacionais da Aviação Naval Brasileira.

2 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

Constata-se relevância contemporânea sobre o tema saúde mental em ambientes de trabalho. Estudos recentes demonstram que existe, sim, crise mundial de saúde mental. Registra-se, no Brasil, a propósito, o maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. Dados do Ministério da Previdência Social revelam que o país notificou, somente em 2024, mais de 470 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais, como no Gráfico 1 a seguir (Afastamentos [...], 2024).

Gráfico 1 – Afastamentos por saúde mental entre 2014 a 2024



Fonte: Afastamentos [...], 2024.

Ressalte-se, por sua vez, que a Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde mental como bem-estar mental, físico e social, abrangendo, como se vê, muito mais do que somente a ausência de doenças. O conceito engloba todo o contexto em que o indivíduo estiver inserido, como o ambiente de trabalho em que o ser humano permanece por muitas horas do dia. Essa realidade acomete de forma mais acentuada os militares que integram o setor operativo da Marinha do Brasil, no qual a demanda de trabalho exige inúmeros sacrifícios, dedicação e disponibilidade que ultrapassam o expediente formal.

Compreende-se, por conseguinte, ambiente de trabalho como espaço de realização de atividades complexas, sobretudo no setor de aviação, que pode ser desenvolvido de forma individual ou coletiva. Quando relacionado à saúde, o trabalho não pode ser considerado como neutro, pois a forma como a organização estrutura o trabalho pode favorecer o adoecimento ou a saúde de quem o desenvolve. A saúde mental precarizada, sob essa ótica, produz consequências negativas ao desempenho e produtividade de indivíduos. Estima-se, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), que, no mundo, uma em cada oito pessoas adoece com algum tipo de transtorno mental. Os principais prejuízos do adoecimento mental de indivíduos sobre o trabalho são: perda de produtividade, maior risco de acidentes, absenteísmo, rotatividade de pessoal (Brasil, 2011). Informe-se, ademais, que no caso de setores

operativos, podem acontecer afastamentos de escalas de trabalho e consequente perda de capacidade operacional.

Essa situação é deletéria e alarmante. Tanto assim, que, a partir de 26 de maio de 2025, as empresas receberam prazo de até um ano para se adaptarem à Norma Reguladora nº1 (NR-1), que instrui sobre a obrigatoriedade de participação de empresas brasileiras na avaliação de riscos psicossociais durante processos de gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (SST). Essa exigência, porquanto, é resultado da atualização da NR-1 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que orienta sobre a importância do cuidado com a saúde mental de trabalhadores. A mudança ressalta que riscos psicossociais, como estresse, ansiedade, depressão, carga mental excessiva, precisam ser identificados e gerenciados por gestores como parte de medidas de proteção à saúde (Brasil, 2025). Embora a NR-1 seja aplicada a empresas privadas e públicas e a órgãos públicos de administração direta e indireta, bem como àqueles inerentes a poderes legislativo e judiciário que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a medida, entretanto, exclui militares desse escopo previsto na NR-1. O entendimento legal aponta que esses profissionais dispõem de relações trabalhistas regulamentadas pelo Estatuto dos Militares, que, em alguma medida, diferencia atenção à saúde ocupacional de militares em relação aos demais trabalhadores.

A NR-1 explicita a prevalência desse tema na atualidade e, além disso, destaca, com essa atualização, a importância do tema saúde mental no ambiente de trabalho no Brasil.

Constata-se no ambiente militar a cultura de cumprir longas jornadas de trabalho. As consequências dessa prática, por sua vez, são diagnósticos de problemas de disfunção ergonômica, exposição a agentes químicos, físicos e biológicos que, reconhecidamente, são considerados fatores de risco ocupacional para a saúde do trabalhador. Identifique-se, por sua vez, na Marinha do Brasil, sobremaneira, relatos de longo tempo de exposição ao calor ou à incidência de raios solares, seja no período de treinamento ou durante atividades em navios e aeronaves, além de exposição a poeiras e fumaça de origem química em ambientes confinados. Descreve-se, ainda, ocorrências de isolamento social, distanciamento de convívio familiar durante execução de missões, período embarcado, viagens de treinamento, que, pelo potencial deletério, são capazes de provocar mudanças no estilo de vida, que poderão, no limite, chegar ao tabagismo e à alcoolemia (Silva; Santana, 2004).

Identifica-se, há aproximadamente 20 anos, a relevância do tema saúde mental no âmbito da Aviação Naval. Durante essas duas décadas, portanto, profissionais de psicologia integram a tripulação de esquadrões de aeronaves. As atividades desses psicólogos superam, e muito, a realização de protocolos referentes a recrutamento e seleção de militares outrora voluntários para a atividade especial de aviação. A primeira turma de formação de psicólogos de aviação na Marinha do Brasil foi formada em 2006. Esses profissionais foram os primeiros a realizar atividades visando ao diagnóstico organizacional, por intermédio de Pesquisas de Clima Organizacional, tema que será desenvolvido ao longo deste trabalho.

Aponte-se que esse acompanhamento detalhado de aeronavegantes, seja no âmbito individual ou organizacional, revela-se imprescindível, uma vez que atividades desenvolvidas em esquadrões podem provocar ansiedade e estresse, já que esses profissionais precisam estar alertas e sempre à frente de equipamentos cada vez mais complexos, sobretudo aqueles militares diretamente envolvidos em atividades de voo e de manutenção. Esses, quando adoecem, enfrentam sintomas como inquietação, irritabilidade, fadiga, alterações no sono, dificuldade para se concentrar e tensão muscular (Brasil, 2011).

Pontue-se, pois, que fomentar ambientes de trabalho saudáveis e seguros podem viabilizar proteção à saúde mental. Para que se constitua ambiente saudável, por sua vez, é necessário implementar cultura organizacional equilibrada, capaz, assim, de favorecer a promoção de saúde mental e, por conseguinte, impedir o adoecimento psíquico de indivíduos. A literatura, a propósito, ao longo do tempo, produz conhecimento sobre cultura organizacional, pois a pesquisa sobre esse tema, envolve conceitos como qualidade de vida no trabalho, motivação, liderança e gestão de recursos humanos. Trata-se, como se vê, de temas relevantes à ciência, porém conflitantes em termos de prioridades em realidades nas quais recursos financeiros e materiais são escassos devido, principalmente, à restrições orçamentárias, situação paradoxal, pois vive-se justamente em um tempo no qual pessoas são consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para organizações.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional, entre várias definições, pode ser compreendida como missão da organização, objetivos, estilos de gestão, formas de comunicação, tomadas

de decisão, delegação de poder e história, que representam, por conseguinte, formas de a cultura se solidificar (Ferreira, 2015, p. 53). A cultura, pois, é a identidade da organização. Na Aviação Naval, cada esquadrão desenvolve cultura prevalente desde a sua ativação, na qual os militares se identificam com valores, crenças, normas e regras. Essa adesão, a propósito, modifica o percurso de vida de cada um e, também, a forma como enfrentam desafios propõem caminhos ou solucionam tarefas cotidianas. Cada unidade aérea, por sua vez, apresenta-se de modo singular, pois desenvolve, ao longo do tempo, características próprias que a diferencia das demais. Trata-se, aqui, de fomentar valores, hábitos e crenças transmitidos a militares recém-embarcados, em forma de código de conduta de como agir e, também, de como cumprir missões sempre amparados por padrões éticos erigidos naquele coletivo.

Cite-se, por essencial, sob a ótica de gerenciamento de Recursos Humanos, identificar a cultura organizacional. Essa prática destina-se à gestão de alto desempenho, haja vista que os objetivos estratégicos, tais como forma de gestão de organizações militares, são influenciados, sobremaneira, por referências culturais. Depreende-se, então, que se o objetivo for tornar o indivíduo mais eficiente, será necessário, primordialmente, identificar em qual cultura ele está inserido. Aceita-se, cada vez mais, que a cultura organizacional exerce influência significativa em conceitos como missão e metas de uma corporação e, também, no comportamento de indivíduos.

Nesse sentido, a cultura é essencial porque dá a consistência à organização e aos seus colaboradores, provê ordem e estrutura para desenvolvimento das atividades e estabelece o padrão de como as pessoas se relacionam entre elas e com a organização (Russo, 2017, p. 21).

A Cultura Organizacional está diretamente ligada ao clima corporativo, uma vez que o influencia. A Cultura Organizacional, pois, é uma das principais causas do clima: a cultura é uma causa, o clima uma consequência, sendo os dois, portanto, instâncias complementares (Ferreira, 2015).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Pode-se depreender o conceito de clima organizacional, entre outros, como aquele que se instaura no cotidiano de Organizações Militares, enfim, como aquilo que se implementa no cotidiano desses ambientes por meio de atividades

desenvolvidas sob percepção de militares.

Apesar de o clima organizacional ser subjetivo, pois é resultado de percepções de indivíduos em relação à coletividade, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem dados sobre qualidade, capazes de indicar, portanto, se o clima é favorável ou não. O clima, portanto, é a maneira como militares percebem o ambiente, se estão satisfeitos e motivados com o trabalho realizado.

Destacam-se, entre as variáveis comumente utilizadas para mensurar o clima organizacional, aspectos como o tipo de trabalho realizado, os benefícios oferecidos, o nível de integração entre departamentos, a qualidade da liderança e da comunicação, as oportunidades de treinamento e progresso profissional, as relações interpessoais e o grau de participação dos funcionários. Acrescente-se que, para militares da Marinha, outras variáveis são igualmente importantes, como qualificações, oportunidades de carreira, missões, avaliações de desempenho, treinamentos e relação com chefia imediata e Comando (Ferreira, 2015).

Percebe-se como benefícios consequentes de clima organizacional favorável; a saber: ambiente agradável, interesse pelo trabalho, satisfação, baixo índice de absenteísmo e de rotatividade e, ainda, aumento de produtividade laboral. O clima não é só o ambiente, é, também, alcançar e manter saúde emocional e confiança para produzir. É, pois, a atmosfera psicológica de cada Organização Militar (OM).

Pondere-se, entretanto, que, ao aplicar ferramentas de pesquisa, deve-se levar em conta algumas variáveis de Clima Organizacional em Organizações Militares, tais como:

Rotatividade de Pessoal/Turnover: trata-se do movimento de entrada e saída de pessoas da organização. A OM em que muitos militares colocam-se, voluntariamente, à disposição para essas movimentações, ou solicitam servir em OM em terra, ou, ainda, existem muitos pedidos de baixa (somente no ano mais recente foram treze solicitações de pilotos lotados na Aviação Naval), considera-se índice elevado, pois, em média, por ano, são formados oito pilotos em turmas do Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais - CAAVO). Essas evidências, pois, podem, sim, indicar que o clima organizacional está desfavorável.

Absenteísmo: constitui-se em faltas, atrasos e pedidos de licença. Podem sinalizar insatisfações com a rotina. O absenteísmo é inversamente proporcional ao nível de satisfação no trabalho.

Avaliação de desempenho: desempenho ruim e infrações disciplinares podem

indicar falta de comprometimento com a carreira e clima organizacional negativo.

Conflitos interpessoais e interdepartamentais: forma mais visível de depreciação de clima organizacional. Se não houver uma praça d'armas⁴ unida e coesa, certamente esse clima está deteriorado.

Desperdício de material: uma das formas de reação contra a organização é o desperdício de material, consumo exagerado e degradação frequente de equipamentos e instalações.

Concede-se, assim, a analogia de que a cultura organizacional assemelha-se a um filme, que se inicia com a fundação e/ou criação da organização e o clima, por sua vez, seria um retrato, uma fotografia da organização em determinado momento. É, também por esse motivo, que deverão ser realizados investimentos permanentes em pesquisas de clima organizacional em segmentos de aviação em OM.

Projeta-se, então, efeitos danosos em resposta à ausência de medidas que viabilizem o bom clima organizacional. Entre eles: erros e violações, punições administrativas, baixa motivação, comprometimento profissional insipiente, problemas de relacionamento, conflitos interpessoais, comprometimento de imagem institucional, perdas financeiras em decorrência de problemas de saúde ocupacional, prejuízos financeiros à instituição, perdas de eficácia e eficiência em equipes de trabalho, prejuízos em investimentos em treinamentos de qualificação desse profissional, ausência de metas previstas, ausências reiteradas motivadas por doenças, absenteísmo, incidentes e acidentes. Destaque, então, que todas essas variáveis refletem diretamente na percepção de satisfação e motivação de militares em ambientes de trabalho. Para o gestor, portanto, é importante obter esse diagnóstico e, com isso, planejar ações definidas como parte de medidas relacionadas a cuidados de fatores humanos dentro do esquadrão.

2.3 MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE DE TRABALHO

Verifica-se que quando titulares de OM assumem cargos, ou mesmo a liderança de departamentos ou divisões, compreendem que obter resultados não depende

4 O compartimento de navios ou de uma OM em terra destinado à convivência de oficiais a bordo, no qual também são servidas refeições a oficiais é conhecido como "praça-d'armas". A origem dessa denominação refere-se ao fato de que, antigamente, as armas de bordo eram guardadas nesse local, exclusivo da oficialidade.

apenas da dedicação deles ao trabalho, mas, sim, do desempenho de cada um dos subordinados, integrantes de equipes. Atente-se que a produtividade de cada militar, tão importante para o binômio resultado e qualidade, é consequência da combinação de capacidade e motivação, pois as qualificações sem motivação não são suficientes para alcançar rendimentos definidos (Cavalcanti *et al*, 2005).

A motivação, por sua vez, pressupõe o motivo que justifica a ação. A motivação, portanto, é interior, intrínseca a cada um, impulsionada por incentivos próprios ou coletivos, capaz, assim, de conduzir trabalhadores a realizar ação determinada ou mudar comportamentos. Pontue-se, pois, que, na Aviação Naval, líderes devem motivar equipes. A pesquisa de clima organizacional, por sua vez, é uma das ferramentas para definir ações e desenvolver atividades capazes de motivar e instruir aeronavegantes na prevenção de ocorrências aeronáuticas.

Pondere-se, então, que a força de trabalho motivada constitui-se em diferencial expressivo em ambiente permeado por complexidades como a atividade aérea. A gestão estratégica de grandes corporações, nesse sentido, destaca benefícios e resultados advindos de equipes comprometidas, dedicadas e empenhadas, conhecedoras, portanto, de objetivos organizacionais e com eles comprometidos. Esses trabalhadores, por isso, são capazes de inovar e apresentar soluções à altura de competências e experiências desenvolvidas.

Depreende-se, então, que motivação é atributo. Algumas tarefas, pois, podem ser percebidas como motivantes ou não. Determinada função, atividade técnica, forma de organizar o trabalho poderá suscitar motivação ou o contrário, provocar desmotivação no cotidiano profissional.

Ressalte-se, aqui, que cultura organizacional, clima organizacional e motivação estão inter-relacionados. Clima organizacional, então, é o que se constitui em atmosfera de cada organização. Se existe motivação adequada em organizações, o clima será de colaboração e haverá percepção de pertencimento. Motivação baixa poderá, por sua vez, gerar ambiente de desinteresse, apatia e falta de comprometimento (Chiavenato, 1994).

3 PREVENÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS

De acordo com o dicionário Houaiss, o vocábulo “prevenção” indica conjunto de medidas ou preparação antecipada de (algo) que visa prevenir (um mal).

Prevenção de acidentes aeronáuticos, pois, é o conjunto de medidas e ações que objetiva evitar a perda de vidas e de bens materiais em decorrência de acidentes relacionados à atividade de voo. Realiza-se prevenção de acidentes, então, mediante aplicação de mecanismos de gestão de segurança, como ferramentas de diagnósticos organizacionais.

As ferramentas de diagnósticos organizacionais, portanto, são imprescindíveis para gerenciar riscos associados ao Fator Humano na aviação. Destaque-se, pois, a relevância de fatores humanos para a prevenção de ocorrências aeronáuticas. Compreende-se, a propósito, Fatores Humanos como

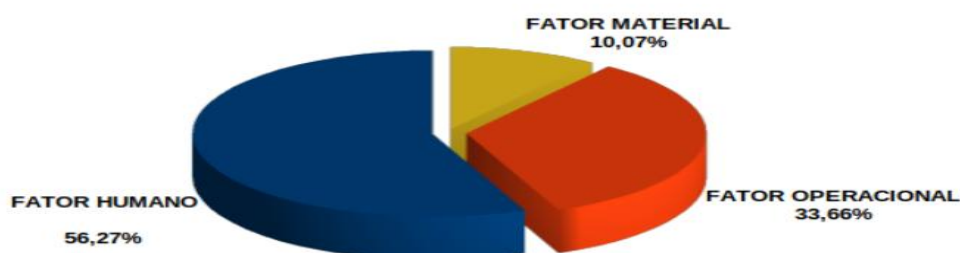
O estudo das capacidades e limitações humanas em sua relação com o ambiente de trabalho, incluindo os aspectos que podem influenciar o comportamento no contexto laboral de modo a afetar a saúde e a segurança dos indivíduos (Silva, 2013, s/p).

Ressalte-se que de acordo com a *International Civil Aviation Organization* (Human [...], 2003), fator humano é o estudo de competências e limitações humanas oferecidas dentro de ambientes de trabalho. Esse estudo, a propósito, objetiva alcançar segurança, eficiência, bem-estar de indivíduos, interação humana no cotidiano de trabalho com equipamentos manuseados, condições favoráveis de ambiente, além de cumprimento de regras específicas.

A aviação, sobretudo a aviação militar, é um ambiente no qual a interação homem-máquina-meio acontece em contextos cada vez mais complexos. Entre componentes citados, o fator humano é o mais crítico em sistemas aeronáuticos, pois é, inevitável, em muitas situações, atribuir-lhe responsabilidades por erros que se materializam em incidentes. Essa evidência, pois, o coloca no centro de atenções para que, enfim, sejam organizados protocolos em busca de soluções que viabilizem operações aéreas cada vez mais seguras. Ampliar o entendimento sobre o fator humano, dessa maneira, é compreender a relação muito peculiar dessa variável com as demais.

No Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (PPAA) da Marinha do Brasil, por sua vez, publicado em 2025, constata-se padrão presente na aviação mundial. O fator humano responde por 56,27% das causas de ocorrências aeronáuticas, devidamente detalhadas no gráfico 2:

Gráfico 2 - Fatores Contribuintes de Ocorrências Aeronáuticas



Fonte: Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (PPAA) 2025.

Evidencia-se, então, diante desses percentuais, a preocupação em minimizar a prevalência de fatores humanos em incidentes aeronáuticos, com o objetivo primordial de promover segurança em operações de voo.

Concebe-se que acidentes aeronáuticos não ocorrem devido a somente um motivo. De acordo com o painel SIPAER, os seis fatores principais presentes em acidentes e incidentes graves, no período de 2015 a 2025, são, entre outros, julgamento de pilotagem, aplicação de comandos, atitude, processo decisório, planejamento de voo e supervisão gerencial (CENIPA, [s.d.]).

Esses fatores, por sua vez, são classificados, no segmento atribuído a comportamentos humanos, como aspectos psicológicos. Quando vinculados a questões operacionais, no entanto, são percebidos como desempenho técnico de seres humanos (Brasil, 2017). Esses índices corroboram, como se vê, a máxima reiterada de que grande parte de acidentes aéreos são ocasionados por falhas humanas.

Depreende-se, então, que, diante de complexidades referentes a atividades de voo, tarefas como recordar, julgar, decidir são possibilidades advindas da correlação de diversos processos cognitivos que não escapam a influências de contextos culturais.

Fatores humanos, então, são definidos na relação que estabelecem com o conceito de Segurança Operacional, como variável que, se bem gerenciada, elevaria a segurança de operações aéreas. Justifica-se, pois, a fim de alcançar esse propósito, investir permanentemente em recursos de prevenção.

O paradigma inerente à segurança em operações de voo constitui-se em conhecimento intrínseco a quaisquer atividades profissionais que necessitam mitigar riscos envolvidos em operações cotidianas. Investir em protocolos de prevenção, por sua vez, significa instituir credibilidade e eficácia em busca de otimizar resultados em ambientes corporativos.

A prevenção de acidentes aeronáuticos está presente em todas as atividades desenvolvidas por setores da MB, com o objetivo de eliminar ou reduzir riscos presentes em operações de voo. Consta, a propósito, no Manual de Segurança de Aviação; a saber:

A prevenção está relacionada à Missão da MB, tanto no preparo do Poder Naval, quanto na sua aplicação. No preparo, por evitar a perda de vidas humanas, envolvendo pesados investimentos na formação de pessoal e em material aeronáutico de alto custo. Na aplicação do Poder Naval, a prevenção se faz presente ao estabelecer parâmetros para a realização de operações aéreas sem riscos inaceitáveis ou desnecessariamente elevados (Brasil, 2023, p. 7).

Justifica-se, portanto, diante desse objetivo institucional, investir recursos em prevenção.

Entende-se plausível que a Política de Segurança de Titulares de OM destaque, reiteradamente, que, em tempos de paz, nenhum compromisso administrativo ou operativo justifique o comprometimento de normas de segurança estabelecidas de acordo com a legislação, regras e procedimentos operativos em vigor.

Existem três classificações básicas para Ocorrências Aeronáuticas (OA), o Acidente Aeronáutico (AA), que é a ocorrência relacionada à operação de aeronave (ANV) em que haja o registro de lesão grave ou morte; a aeronave sofra dano ou falha estrutural, ou seja, passe a condição de desaparecida; o Incidente Aeronáutico (IA), ocorrência relacionada à operação de aeronave que tenha afetado ou que possa afetar a segurança da operação, como subclassificação de IA; existe o Incidente Grave (IG), que se difere do AA pela gravidade e severidade de consequências, e a terceira e última, a Ocorrência de Solo (OS), que se refere a toda ocorrência que envolva aeronave, ainda que não haja intenção de voo (Brasil, 2024).

Na Aviação Naval, por ser ambiente de elevado risco operacional, a despeito de todos os esforços empreendidos para a prevenção de acidentes, foram registrados, em 2022, três incidentes graves. Em 2023 e 2024, a Aviação Naval registrou três acidentes. Um deles resultou em duas vítimas fatais. Evidencie-se, assim, que

incidentes e acidentes geram prejuízos operacionais, materiais e humanos, muitas vezes incalculáveis e irremediáveis.

De acordo com os Relatórios Finais de Incidentes Graves e Acidentes na Marinha do Brasil, no período de 2021 a 2025, os custos foram estimados na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Custos dos Últimos Incidentes Graves

Relatório Final de Incidente Grave	Data	Modelo de aeronave	Numeral da Aeronave	Esquadrão	Custo⁵
01/25	25JUL22	UH-15	N-7108	ESQD HU-2	≅ R\$ 4.878.000,00
02/25	06SET22	UH-15	M-7104	ESQD HU-41	R\$4.247.320,23
03/25	20OUT22	AH-11B	N-4004	ESQD HA-1	≅ R\$ 813.000,00

Fonte: A Autora.

Esses três acidentes significaram perda total da aeronave e, também, de vidas humanas.

Incidentes e acidentes devem, então, ser percebidos como resultado que emerge de algumas interações entre integrantes do sistema técnico, seres humanos, variáveis sociais e organizacionais, que, por isso, não devem ser analisadas isoladamente, porém, neste trabalho, prioriza-se o recorte sobre o elemento humano.

Evidencia-se, em cada operação, que aqueles que estão na linha de frente e os gestores respectivos precisam estar atentos a novas variáveis e possíveis interferências delas na segurança operacional. Trata-se, pois, de trabalho diário e contínuo de gerenciamento de riscos.

O desempenho humano é viabilizado por meio de reiteraões e de diversos fatores. Destacam-se, entre eles, aspectos individuais, psicossociais e organizacionais. As características intrínsecas a militares, por conseguinte, são aptidões, qualificações, motivações, relações interpessoais e fluxo de comunicações que se interconectam com infraestrutura e equipamentos à disposição, ambiente físico,

5 No caso do Incidente Grave da das aeronaves N-7108 e da N-4004 os valores na tabela indicam valores aproximados, pois constam no relatório, valores em Euro e Dólar, respectivamente. O custo da tabela está em reais.

carga horária, divisão de tarefas, além de cultura, clima, políticas e práticas administrativas em que estiver inserido (Moreira, 2001 p. 26).

Estuda-se, diante dessa evidência, desde os anos 1980, possíveis influências do meio organizacional para o cometimento de erros humanos. Trata-se, como se vê, de tema recorrente neste trabalho que o diagnóstico de cultura organizacional configura-se em requisito essencial para viabilizar a segurança de voo, ao abordar questões como clima de organizações militares e a correspondente repercussão dele em comportamentos individuais, consequências geradas pelo projeto organizacional no desempenho operativo, além de possível relevância em tomada de decisões estratégicas no desenvolvimento de determinada cultura de segurança consolidada.

Os esforços empreendidos para viabilizar segurança, entretanto, devem priorizar, além de atenção a indivíduos ou em qualificação técnica, a interação do homem com tecnologias inerentes a ambientes determinados. Infere-se, então, que implementar cultura de segurança sólida apresenta probabilidade de reduzir influência de aspectos individuais ou sociais nas OA, justamente por intervir diretamente em atitudes individuais ou coletivas em situações de prevenção de acidentes.

A segurança, em última análise, é um processo subjetivo da avaliação e aceitação de risco onde o fator cultural contribui com relevância. Isto porque a aceitabilidade do risco é uma questão política e cada sociedade experimenta uma quantidade do risco que, em razão de seus padrões e valores culturais, aceita experimentar (Moreira, 2001, p.38).

A Marinha do Brasil, por seu turno, precisa reconhecer quais recursos dispõe para evitar riscos e que riscos pretende evitar. Reitere-se, a propósito, que um dos pilares da filosofia do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER), no qual a Marinha do Brasil está inserida, é que todo acidente pode ser evitado e nada pode justificar a leniência em Segurança de Aviação, notadamente por ser destinada a evitar perda de vidas humanas e de recursos materiais (Brasil, 2023, p.11). Reafirme-se que, em nome da natureza e de complexidades inerentes à atividade aeronáutica, não haver possibilidade de reduzir riscos a zero. Voar, portanto, sempre envolve riscos. Existiria, no entanto, a possibilidade de redução de riscos em níveis aceitáveis?

Entende-se que implementar procedimentos de prevenção parte de um processo contínuo de identificação de perigos e gerenciamento de riscos. Gerenciar riscos, então, compreende a identificação de fatores que podem indicar perigo iminente à operação e representar demais ameaças. Precisa-se, para isso, levar em

consideração elementos integrantes do sistema, sobretudo o elemento humano. Indica-se, pois, atenção a todas ameaças que possam afetar a saúde física e mental e a segurança desse elo tão importante presente na engrenagem aeronáutica. Prevê-se indispensável, ademais, instaurar cultura de segurança sólida e, sobremaneira, adotar medidas que valorizem observação e análise de procedimentos sobre práticas preditivas e proativas.

A informação é a grande aliada para viabilizar a prevenção. É por meio dela que se desenvolve o processo de conscientização de atividade de voo segura.

Na Marinha do Brasil, os Departamentos de Segurança instalados em unidades envolvidas com a atividade aérea utilizam um instrumento bastante consolidado que é o Relato de Prevenção (RelPrev). O RelPrev integra práticas que almejam ações capazes de tornar a aviação mais segura, a começar pela conscientização de valências culturais. É imperativo, pois, identificar perigos e riscos para que sejam tomadas atitudes adequadas. O RelPrev funciona como sistema de coleta e análise de dados que visa aumentar a eficácia em segurança. As OM devem, então, estimular a solidificação de cultura de relatos voluntária e preventiva. Deve-se aprimorar, portanto, formas de comunicação e, sobretudo, desmitificar a utilização desse instrumento, habitualmente vinculado à punição, uma vez que, quase sempre, registram-se nele conteúdos referentes a erros humanos.

Depreenda-se que um dos aspectos mais relevantes em cultura de segurança é incentivar o segmento operacional em relação a procedimentos de reporte. A identificação de perigos constitui-se, pois, em atividade fundamental em suporte a gerenciamento de segurança. Registre-se que aqueles que atuam à frente estão em posição estratégica privilegiada para reportar a iminência de perigos e, ainda, para atestar o que realmente funciona e se funciona como deveria. São eles de fato que convivem e interagem com os perigos diariamente. O reporte efetivo de perigos pelo pessoal operacional constitui-se, portanto, em elemento essencial a gerenciamentos de segurança (Human [...], 2003).

Os RelPrev, muitas vezes, atuam como um “elemento consolidador” de informações registradas pesquisas de clima organizacional.

Observa-se que quando Organizações Militares preocupam-se com questões relacionadas a fatores humanos e aspectos psicológicos, ampliam a capacidade em obter melhores resultados em relação à prevenção de acidentes aeronáuticos.

As decisões que envolvem riscos, por sua vez, devem corroborar com fundamentos de cultura de segurança definidos e expressos na Filosofia SIPAER.

A Filosofia do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER), descrita nas Normas de Sistema de Comando da Aeronáutica (NSCA 3-15), configura-se em instrução da Força Aérea Brasileira (FAB) que trata da Gestão de Segurança de Voo na Aviação Militar. O documento fundamenta-se no preceito de que todo acidente aeronáutico é evitável e, portanto, quando acontece, é em consequência de muitos fatores que se alinham e não apenas de uma causa isolada.

Infere-se, dessa maneira, que atividades de prevenção de ocorrências aeronáuticas devem ser planejadas e executadas em respeito a Princípios da Filosofia SIPAER.

4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA AVIAÇÃO NAVAL

Nos capítulos anteriores foram desenvolvidos conceitos importantes sobre o Gerenciamento de Recursos Humanos em instituições em geral e em ambientes corporativos. O objetivo deste capítulo, entretanto, é delimitar este estudo especificamente à Marinha do Brasil, no âmbito da Aviação Naval, com destaque a Unidades Aéreas subordinadas ao Comando da Força Aeronaval (ComForAerNav), complexo localizado em São Pedro da Aldeia-RJ.

Ressalte-se que investimentos destinados a avaliar e monitorar cultura e clima organizacionais, como realizados periodicamente na Aviação Naval, configuram-se fontes indispensáveis para mensurar níveis de satisfação e motivação para a tarefa e missão da Organização Militar. Proceder pesquisa de clima organizacional para analisar o funcionamento de organizações é, acima de tudo, ferramenta estratégica.

Pesquisar a cultura e o clima de uma organização militar, portanto, é instrumento adequado para aferir possíveis causas de dificuldades que são originadas, por exemplo, no interior de Unidades Aéreas. A PCO objetiva, então, identificar de que maneira colaboradores entendem e executam processos da organização e, ainda, quais são os padrões comportamentais habituais, de forma a buscar estabilidade e aperfeiçoamento no sistema (Dinely, 2019).

4.1 VISTORIA DE SEGURANÇA DE AVIAÇÃO

A principal atividade de prevenção de acidentes aéreos realizada pela Marinha é a Vistoria de Segurança de Aviação (VSA). Ela é realizada pelo Serviço de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos da Marinha (SIPAAerM). Trata-se de serviço inserido na estrutura organizacional da Diretoria de Aeronáutica da Marinha (DAerM). A vistoria é um processo de inspeção periódica realizado em Organizações Militares (OM) que operam aeronaves, com a finalidade de identificar potenciais riscos à segurança de voos e, assim, propor recomendações a fim de mitigá-los.

Realiza-se, de maneira complementar a vistorias, no entanto, a Pesquisa de Clima Organizacional. Trata-se de ferramenta de diagnóstico de clima organizacional da Organização Militar. Objetiva, pois, identificar o nível de satisfação e motivação de militares em ambientes de trabalho.

Revele-se que, desde de 2021, o modelo que os profissionais de psicologia adotam em esquadrões na PCO obedece a duas etapas; a saber: a primeira é quantitativa. Nela, o psicólogo de aviação lotado no esquadrão aplica o questionário (Anexo A) na tripulação cerca de 2 meses antes da VSA. Na segunda, procede-se etapa qualitativa. No momento da VSA, no entanto, outro psicólogo, lotado fora da organização vistoriada, preferencialmente integrante da Divisão de Fator Humano do Serviço de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAAerM), reúne a tripulação em entrevistas de grupos e/ou individualmente para esmiuçar dados que foram registrados durante a aplicação do questionário. Essa dinâmica, a propósito, revela ótimos resultados, pois é a base para que seja possível realizar análise criteriosa para a assessoria de comandantes de unidades aéreas.

4.2 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O questionário aplicado nesses últimos quatro anos segue o modelo validado na Força Aérea Brasileira (FAB). Trata-se de questionário semiestruturado. Nele, propõe-se investigar comportamentos e motivações de cada militar. Ouvir os militares, como colaboradores que são, sobre percepções quanto à concepção de segurança existente no esquadrão é valorizar o fator humano, fortalecer barreiras de defesa da organização e, primordialmente, evitar acidentes. A pesquisa, pois, é a oportunidade

de valorizar a tripulação diante de dificuldades, percepções e sugestões (Dinely, 2019, p.39).

A elaboração de um instrumento de diagnóstico organizacional e de fatores humanos foi demandada, em 2006, pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA). O documento foi organizado com base em análise de relatórios finais de acidentes aeronáuticos da aviação militar no período de 2000 a 2006, nos quais o Fator Humano tenha sido fator preponderante. Após algumas revisões, o questionário, como padronizado hoje, passou a ter 40 itens e se mostrou efetivo em fornecer dados para o diagnóstico organizacional. São investigadas sete grandes áreas; a saber: liderança, trabalho em equipe, organização do trabalho, comunicação, cultura organizacional, clima organizacional e segurança operacional (Bahuer, 2010, p. 149 e 156).

O público-alvo do questionário são os aeronavegantes, composto por pilotos, demais tripulantes e equipes de manutenção. A aplicação é realizada por meio do *google forms*. O militar respondente não é obrigado a identificar-se, porém o maior número de militares deve responder, a fim de que se conceba amostra significativa de dados colhidos. É uma atribuição do Psicólogo de Aviação (PsiAv) lotado no esquadrão sensibilizar a tripulação para a importância de aderir à pesquisa. É notório que em Organizações Militares, nas quais o comando também incentiva a participação, que a amostra se torne mais significativa. As respostas são analisadas em totalidade. O questionário é aplicado anualmente em todos os esquadrões de aeronaves subordinados ao ComForAerNav, inclusive distritais (EsqdHU-41, HU-51, HU-61 e HU-91, respectivamente, em esquadrões sediados em Belém, Rio Grande, Ladário e Manaus), além da Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia (BAeNSPA) e no Grupo Aéreo Naval de Manutenção (GAerNavMan).

O psicólogo do esquadrão analisa os resultados e, de posse do diagnóstico realizado, realiza entrevista devolutiva para o titular da OM. Ressalte-se que o psicólogo exerce função de assessoria, e, portanto, cabe ao Comandante deliberar e tomar decisões que entender necessárias. Essa primeira etapa, pois, objetiva aprimorar o rumo de processos que não estiverem a contento da organização a fim de torná-la segura.

Na segunda etapa da Pesquisa de Clima, no entanto, que acontece por ocasião da semana da VSA, o PsiAv vistoriador, geralmente o psicólogo que exerce funções na Divisão de Fator Humano da DAerM, ou mesmo que atue fora da OM vistoriada,

realiza a etapa qualitativa da pesquisa. A metodologia obedece às seguintes premissas; a saber: reunião em grupo com cabos e marinheiros (cumprem a função de executores), reunião em grupo com 2º e 3 sargentos (geralmente na função de supervisores) e 1º sargentos e suboficiais (graduação que geralmente cumpre funções de controle de qualidade). O aplicador, em ato contínuo a reuniões com esses grupos, realiza entrevistas com oficiais, de maneira individual e por amostragem. Após ouvir toda a tripulação, a análise da organização é encerrada e uma nova entrevista devolutiva é feita ao comandante, agora realizada por um profissional neutro, portanto, por estar isento de convivência com entrevistados e, por essa condição, priorizar perspectivas externas à organização pesquisada. Reafirme-se que as informações são tratadas de forma reservada e que uma eventual quebra dessa reserva poderia gerar consequências danosas ao processo, tais como o enfraquecimento da ferramenta para aplicações futuras. Informe-se que, por segurança, não se produz relatório formal. Protege-se, assim, em todas as instâncias desse processo, nomes, Número de Identificação Pessoal (NIP) e demais formas de identificação. Ressalte-se que o mais importante é a percepção coletiva do clima organizacional. A confidencialidade de informações, por sua vez, é garantida pelo Código de Ética Profissional do Psicólogo.

4.2.1 Assessoria aos titulares de Organizações Militares

A assessoria de prevenção, que atua na orientação ao comandante, pode, por seu turno, requerer alterações diante de resultados da pesquisa. Enquanto a efetivação de mudanças necessárias compete a pessoal especializado, o poder para determinar a implementação dessas modificações emana do Titular de cada organização, ainda que a prevenção seja atribuição de todos envolvidos, direta ou indiretamente. Os comandantes, por sua vez, são os principais responsáveis pela prevenção de acidentes aeronáuticos.

De acordo com Greg Alston, na obra *"How safe is safe enough?"* No sentido mais básico, os desafios para os líderes no caminho para o "zero acidente" são: atos de Deus, recursos limitados, tecnologia indisponível, e o fator humano (...) uma organização é tão segura quanto o líder permite que seja (Santos, 2022, p.21).

Confirme-se, a esse respeito, que todos dispõem de responsabilidades em prevenção de acidentes. Cuidar da preservação de pessoal e de material que integram

determinada OM, contudo, é responsabilidade inerente à função de comando, direção ou chefia (Brasil, 2023).

O clima organizacional é singular. Cada Unidade Aérea apresenta variáveis como as que foram extensamente abordadas no segundo capítulo. Observa-se, no entanto, ao longo dos anos, que algumas dessas atravessam os esquadrões e repercutem diretamente no cotidiano de trabalho de militares. Identificam-se, assim, questões que estão além das possibilidades de o comandante gerenciar. Essas variáveis alcançam temas de ordem estratégica da MB, por exemplo, a política de redução de pessoal, cortes orçamentários, investimentos da MB na Aviação Naval, entre outros. Esses assuntos recorrentes, por sua vez, são apresentados em assessorias a autoridades de alto escalão, como o ComForAerNav e o DAerM. Os temas geram normas como o Programa de Prevenção a Acidentes Aeronáuticos (PPAA) e o Manual de Segurança da Aviação. São, ainda, discutidos em outros fóruns, por exemplo, na Comissão de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos⁶ (CPAA) e no Conselho Técnico de Psicólogos de Aviação⁷ (CTPA), ambos eventos semestrais.

Tornou-se necessário, no fim de 2023, após dois anos com o uso desse modelo bem-sucedido e consolidado de PCO, aprofundar o entendimento do fator humano dentro da Aviação Naval. Demandava-se, pois, ferramenta que fosse capaz de mensurar além de satisfação e motivação de militares dentro da Unidade Aérea. Um novo questionário então foi idealizado sob a premissa de que a Pesquisa de Clima Organizacional deveria ser contínua, pois por meio dessa reiteração, seria possível tornar visível pontos fracos e fortes da organização.

4.3 PESQUISA DE FATOR HUMANO

O planejamento da nova Pesquisa de Clima destacou alguns pontos, justamente por considerá-los relevantes. São eles; a saber: estabelecimento de objetivo de pesquisa, definição de público-alvo, escolha de quem deverá conduzi-la, identificação de técnica a ser aplicada, definição de abrangência, estabelecimento de periodicidade de aplicação, preparação de gestores. Registre-se que no meio militar,

6 Comissão de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CPAA) Grupo de pessoas tecnicamente capacitadas que se encontram em reuniões semestrais, designadas por Portaria.

7 Conselho Técnico de Psicólogos de Aviação (CTPA) Grupo de Psicólogos de Aviação que realizam reuniões semestrais com o propósito de deliberar assuntos relacionados ao Fator Humano.

além da comunicabilidade da confidencialidade de respostas, o sigilo prepondera como instância ainda mais importante (Ferreira, 2015, p. 80).

Deve-se, pois, cumprir algumas etapas para implementar esse instrumento, tais como obtenção de aprovação e apoio do comando, planejamento de pesquisa, definição de variáveis, elaboração de questionários, parametrização para a tabulação de opções de respostas, divulgação, comunicação, aplicação (coleta de dados), tabulação, emissão de relatórios, divulgação de resultados e definição de planos de ação (Ferreira, 2015, p. 73).

Segue, abaixo, a versão final do questionário no Quadro 1:

Quadro 1 - Pesquisa de Fator Humano da Aviação Naval

1. Sinto-me à vontade para reportar problemas de segurança de aviação onde trabalho.
2. Em minha OM, é possível seguir as orientações de segurança de aviação ao executar o meu trabalho.
3. Em minha OM, é possível consultar normas e seguir corretamente os procedimentos previstos.
4. Em minha OM, é possível me expressar quando julgo que há decisões que afetam a segurança de aviação.
5. Em minha OM, os militares que preenchem Relato de Prevenção (RelPrev) e se posicionam quanto a situações julgadas inseguras são valorizados.
6. Em minha OM, é possível trabalhar atento e concentrado.
7. Minha OM prioriza planejamento adequado das tarefas antes de realizar atividades complexas.
8. Em minha OM, ocorre a supervisão adequada de todas as atividades que afetam a segurança de aviação.
9. Em minha OM, os militares não escondem erros por receio de retaliação.
10. É possível me posicionar e discutir decisões de superiores quando julgo que afetam a segurança de aviação.
11. Em minha OM, considero que a preocupação com a segurança de aviação vem em primeiro lugar.
12. Considero que a mentalidade de segurança de aviação na minha OM é adequada.

Fonte: A Autora.

Em última instância, a pergunta que norteia a PCO no momento da assessoria às autoridades navais em todos os níveis é: como obter resultados por meio de pessoas tornou-se aspecto importante a ser considerado, para avaliar a maneira pelas quais organizações militares se desenvolvem, sobrevivem e cumprem sua missão. Além disso, como conseguir que todos estejam envolvidos, motivados e comprometidos com resultados organizacionais.

Portanto, a etapa de elaboração do relatório encerra significados que vão muito além de um simples procedimento burocrático no ciclo de pesquisa. Ela representa uma oportunidade singular para dar voz e substância ao trabalho do pesquisador, transformando-o em um meio de disseminação de conhecimento, uma fonte de inspiração e um legado intelectual capaz de ressoar através do tempo e do espaço. Desta forma, é uma fase que merece ser abraçada com dedicação e zelo, pois é através dela que a pesquisa adquire vida e impacto real (Pinto Junior, 2023).

No caso da Marinha do Brasil, os resultados dessa pesquisa, os relatórios produzidos e a assessoria a autoridades navais repercutem não só em curto prazo no cotidiano laboral de militares. Eles poderão até mudar os rumos da Força Aeronaval e, conseqüentemente, da Marinha do Brasil.

Após a análise de resultados e a devida assessoria a autoridades, a fase final de qualquer ferramenta de diagnóstico organizacional é promover divulgação de resultados.

Informe-se que no final deste trabalho, encontram-se os dados tabulados que apresentam os resultados da Pesquisa de Fator Humano da Aviação Naval (Apêndice A).

Consta no Apêndice A, por sua vez, a divulgação do resultado geral e a pesquisa detalhada por esquadrão com diagnóstico preciso. Enfatize-se, no entanto, que a finalidade é analisar a ferramenta e não os resultados. Considera-se, por isso, desnecessária a divulgação de dados em detalhes, visto que assuntos ligados ao Fator Humano contêm informações de caráter pessoal, que exigem sigilo profissional.

A divulgação, no âmbito da Organização, caracteriza-se pela prestação de contas à tripulação que respondeu ao questionário, e, ainda, fortalece a ferramenta para aplicação futura. Afinal, todos gostam de ver os resultados da atividade a qual dedicaram seu tempo. Deve-se, pois, em nível institucional, prestar contas por meio de elaboração do PPAA, que ocorre anualmente. Esse documento, por sua vez, norteia atividades de prevenção anualmente, com base em resultados de trabalho realizado no ano anterior.

A última etapa da PCO é a definição de planos de ação que devem ter como objetivo melhorar pontos críticos encontrados na pesquisa. Realizar a pesquisa é, em última instância, estar disponível para realizar mudanças. Define-se, na Aviação Naval, como percentual de insatisfação considerado crítico, portanto, os resultados que estiverem abaixo de 70%. Deverão ser implementadas, nessas ocasiões, portanto, ações proativas para a melhoria, sob pena de, em caso de leniência, ocorrer

degradação em prevenção e, conseqüentemente, aumento de Ocorrências Aeronáuticas.

Deve-se, ao elaborar planos de ação, considerar fatores de estrutura, processos e pessoas. Para esse detalhamento, pode ser utilizada uma técnica simples, conhecida como 5W-2H, como consta no Quadro 2:

Quadro 2 - Exemplo de Ferramenta para o detalhamento do Plano de Ação

1W - <i>What</i>	O que deve ser feito?
2W - <i>Who</i>	Quem é o responsável por fazer?
3W - <i>Why</i>	Por que deve ser feito ou qual o benefício que isso trará?
4W - <i>Where</i>	Onde será feito ou em qual local será feito?
5W - <i>When</i>	Quando deve ser feito ou qual o cronograma a ser seguido?
1H - <i>How</i>	Como será feito ou qual o método utilizado?
2H - <i>How Much</i>	Quanto custa para ser feito?

Fonte: Ferreira, 2015, p.100.

Com base nessas perguntas, as ações para as mudanças que se fizerem necessárias, deverão ocorrer de maneira clara e direta.

Este trabalho, por sua vez, foi composto com o intuito de compreender as PCO como instrumento de diagnóstico organizacional e, assim, conceber soluções para questões apontadas por ela. Propiciar Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) significa, antes de tudo, valorizar condições de trabalho, sob vários aspectos, tais como procedimentos claros e objetivos para a consecução da tarefa em si, além de promover ambiente físico ideal e, sobretudo, viabilizar padrões de relacionamento com demais militares e com o comando.

No Brasil, a realização de programas e ações de qualidade de vida no trabalho, ainda guarda pouca relação com a estratégia de competitividade da organização. O foco ainda recai em atividades e programas relacionados à saúde ocupacional e à segurança do trabalho, porém sem associação com outros programas relevantes, tais como melhorias no clima organizacional e gestão pela qualidade total (Ferreira, 2015, p.124).

O levantamento de dificuldades que afetam a Organização objetiva gerar ações

para solucionar essas dificuldades. Indica-se, nessas situações, a implementação de Programa de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que pode atuar nos seguintes níveis:

- a) nível estratégico: quando a preocupação com a QVT está declarada na missão e com associação à sua imagem Institucional, o que não é o caso das Forças Armadas;
- b) nível gerencial: quando a responsabilidade pela gestão da QVT é atribuída a Titulares de OM e existe a associação a objetivos, metas e atividades relacionadas a operações aéreas; e
- c) nível operacional: quando existem ações pontuais centradas em bem-estar, mas sem o alinhamento a propósitos de desempenho no trabalho; são ações isoladas em prol de assistência a militares.

Trabalhar nesses três níveis, se for possível, atesta quão flexível é a ferramenta e quantos dados é capaz de gerar a fim de fundamentar mudanças necessárias em organizações.

O quarto capítulo priorizou responder à indagação do “como”, além de abordar as respostas sobre “onde?”, a delimitação do objetivo deste estudo. Tudo isso com a finalidade de proporcionar entendimento de como a ferramenta de Pesquisa de Clima Organizacional pode realizar diagnóstico de unidades aéreas ao indicar índices de satisfação e motivação, otimizar atividades operativas, de acordo com a legislação em vigor e com as referências teóricas descritas no primeiro e segundo capítulos.

Ponderar acerca de gestão organizacional, sobretudo, é avaliar as diversas variáveis que se correlacionam e que nem sempre são percebidas como influenciadoras de resultados.

Realiza-se, pois, no próximo capítulo, considerações finais com respostas aos questionamentos apresentados na introdução, a fim de consagrar o propósito deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo avaliou, de fato, se a Pesquisa de Clima Organizacional é capaz de prevenir acidentes aeronáuticos na Aviação Naval. A metodologia combinou revisão bibliográfica, análise documental e levantamento de dados das Pesquisas de Clima Organizacional, aplicadas nos esquadrões de

aeronaves entre 2021 e 2024. Essa abordagem permitiu examinar fatores humanos, psicossociais e organizacionais que influenciam o desempenho e a segurança de voo.

Observou-se que o estudo sobre clima e cultura organizacional é fundamental para gestores de Recursos Humanos que atuam de forma estratégica, ao mesmo tempo que o tema se apresenta como desafio relevante a esses profissionais.

Verificaram-se, no segundo capítulo, conceitos de cultura e clima organizacional e gestão de recursos humanos. Evidenciou-se que implementar climas positivos promovem satisfação, motivação e adesão a normas de segurança. Analisou-se no terceiro capítulo, por sua vez, com base na legislação atual, estratégias de prevenção de acidentes aeronáuticos na Marinha do Brasil, com destaque ao reconhecimento de riscos psicossociais prescritos pela Filosofia SIPAER.

Descreve-se, no quarto capítulo, por sua vez, a aplicação de etapas de pesquisas de diagnósticos organizacionais. Evidenciou-se, também, a estrutura de questionários e entrevistas, além de priorizar reflexão sobre como resultados orientam ações de comando e melhorias na qualidade de vida e em implementação de cultura de segurança.

Aponte-se que os dados obtidos indicam que as PCO são eficazes para mapear percepções e identificar vulnerabilidades que não emergem em estatísticas de acidentes. Os questionários revelaram sobrecarga de trabalho, falhas de comunicação, liderança autoritária, lacunas em treinamento, conflitos interpessoais e falta de reconhecimento. Indicaram, ainda, fatores que favorecem clima saudável: lideranças acessíveis, respeito a limites físicos e psicológicos, incentivo a reporte de erros, apoio psicossocial e oportunidades de desenvolvimento.

Comente-se que em unidades nas quais as PCO diagnosticaram ambiente desfavorável, intervenções como ajuste de carga horária, capacitação de gestores e melhoria de infraestrutura aumentaram a satisfação e a adesão a normas. Percebe-se, então, em unidades com clima positivo, menor frequência de incidentes e, em contrapartida, adesão espontânea a protocolos.

Cite-se que as questões de pesquisa formuladas na introdução podem ser respondidas com base nesses resultados. Primeiro, as PCO mostraram-se ferramentas eficazes em prevenção de acidentes, além de atuarem como uma das barreiras nessa prevenção. Elas permitem, por exemplo, ao expor fatores psicossociais, que comandantes antecipem-se a possíveis incidentes. Segundo, as PCO identificam dificuldades que impedem a manutenção de clima saudável.

Possibilitam, então, intervenções direcionadas. Terceiro, ao sinalizar fatores humanos que contribuem para incidentes, as PCO oferecem subsídios para mitigar ocorrências, sobretudo quando integradas a programas de Qualidade de Vida no Trabalho. Quarto, as PCO contribuem para consolidar cultura de segurança, pois reforçam a importância da comunicação aberta, da confiança e do aprendizado advindo de erros cometidos.

Enfatize-se, dessa forma, que o propósito deste estudo foi alcançado. Demonstrou-se que o clima organizacional, quando existe trabalho de diagnóstico bem realizado, auxilia na prevenção de acidentes aeronáuticos e que a gestão proativa do clima poderá espalhar cultura de segurança organizacional.

A pesquisa reforça, sobretudo, a importância de realizar, periodicamente, diagnóstico organizacional em atividade aérea.

Recomenda-se, pois, que a Aviação Naval implemente programa sistematizado de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho, capaz de abranger níveis gerencial e operacional, a fim de prestar apoio psicológico, capacitar líderes para reconhecer sinais de esgotamento, além de envolver militares na elaboração de soluções.

Sugere-se, ainda, integrar os resultados das PCO a Vistorias de Segurança de Aviação e ao planejamento estratégico, monitorando continuamente condições de trabalho e a relação com a segurança de voo.

Depreende-se, felizmente, notadamente em razão de número reduzido de acidentes registrados no período estudado e, ainda, pela natureza subjetiva de percepções, esse estudo não estabelece causalidade, mas indica que climas saudáveis e participativos promovem, sim, a qualidade de vida de militares e ainda a consequente otimização de eficiência operacional. Futuras pesquisas poderão, portanto, ampliar a amostra, incluir outras forças militares e combinar dados das PCO com indicadores objetivos de desempenho e saúde, com o propósito premente de aprofundar compreensão acerca do papel de fatores humanos na segurança aeronáutica.

Conclui-se, diante do exposto, que a busca por mais recursos e o aprimoramento dos que já estão disponíveis apresentam-se essenciais a fim de promover segurança de voo.

REFERÊNCIAS

AFASTAMENTOS por transtornos mentais batem recorde em 2024 e aumentam pressão sobre empresas. **Ativa Medicina e Segurança do Trabalho**, Rio Grande do Sul, [20--?]. Disponível em: <https://ativamedicina.com.br/afastamentos-por-transtornos-mentais-batem-recorde-em-2024-e-aumentam-pressao-sobre-empresas/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. Diretoria de Aeronáutica da Marinha. **Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos da Marinha – PPAA 2025**. Rio de Janeiro, 2025.

BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **DGMM-3010**: manual de segurança de aviação. 5ª. Rev., Mod. 1. Rio de Janeiro, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **MCA 3-6/2017**: manual de investigação do SIPAER. Brasília, DF: CENIPA, 2017. 497 p. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/cenipa/index.php/legislacao/seguranca-de-voo>.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **NSCA 3-15**: gestão da segurança de voo na aviação militar. Reedição aprovada pela Portaria CENIPA nº 44/DIP, de 12 dez. 2023. Brasília, DF: CENIPA, 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Ansiedade**. Brasília, DF: Biblioteca Virtual em Saúde, 2011. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/dicas/224_ansiedade.html. Acesso em: 4 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. Brasília, DF: TEM, 2025.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS (Brasil). **Painel SIPAER**. Brasília, DF: CENIPA, [s.d.]. Disponível em: <https://painelsipaer.cenipa.fab.mil.br/extensions/Sipaer/Sipaer.html>.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

DIAS, Vanessa Vieira *et al.* Desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico organizacional para os esquadrões de voo da Força Aérea Brasileira. **R. Conex. SIPAER**, Brasília, DF, v. 1, n. 3, p. 149-62, 2010. Disponível em: <http://www.conexoesipaer.com.br/index.php/sipaer/article/view/38>. Acesso em: 4 abr. 2025.

DINELY, S. M. **Psicologia de aviação**: experiências e possibilidades de atuação. Porto Alegre: Edição da autora, 2019.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de

Janeiro: LTC, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
HUMAN factors guidelines for safety audits manual: Doc 9806; NA/763. **ICAO**, Montreal, 2003.

MEDEIROS, P. T. A. **Contribuições da psicologia para a saúde mental do aeronauta**. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências — Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/12345_6789/1719. Acesso em: 27 jul. 2025.

MOREIRA, S. L. B. A psicologia da aviação e a segurança do voo. *In*: PEREIRA, M. C.; RIBEIRO, S. L. O. (org.). **Os voos da psicologia no Brasil**: estudos e práticas na aviação. Rio de Janeiro: DAC, 2001.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **OMS e OIT pedem novas medidas para enfrentar os problemas de saúde mental no trabalho**. Genebra: OIT. 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oms-e-oit-pedem-novas-medidas-para-enfrentar-os-problemas-de-sa%C3%BAdede-mental>. Acesso em: 27 jul. 2025.

PINTO JUNIOR, J. R. L. Relação entre a saúde mental e a segurança de voo: um estudo sobre aeronautas. **Revista Contemporânea**, Paraná, v. 3, n. 1, p. 144-160, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2026/1420>. Acesso em: 9 ago. 2025.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da cultura organizacional**: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SANTOS, H. R. P. dos. **Segurança das ações aeronaval**: uma avaliação do efetivo cumprimento das normas em vigor, perante a realidade das ações aéreas na Marinha do Brasil. 2022. 52 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Navais) – Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2022.

SILVA, J. G. O fator humano na segurança operacional. *In*: SEMINÁRIO DE GERENCIAMENTO DA SEGURANÇA OPERACIONAL ANAC - PSAC, 1., 2013, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: GOL Linhas Aéreas, 2013. Disponível em: <https://www2.anac.gov.br/SGSO2/Semin%C3%A1rios/2013/fator Humano.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SILVA, M.; SANTANA, V. S. Ocupação e mortalidade na Marinha do Brasil. **Revista de Saúde Pública**, 2004.

WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO. **Mental disorders**. Genebra: WHO, 8 jun. 2022. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>. Acesso em: 27 jul. 2025.

ZANELLI, C. J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO A – Modelo da Pesquisa de Clima Organizacional utilizada na Aviação Naval

Prezado Militar do Esquadrão XXX:

Esta é a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que tem o objetivo de identificar tanto aspectos positivos e quanto oportunidades de melhoria em nosso Esquadrão. Para cada pergunta, você deverá marcar a resposta que melhor representa sua opinião. Ao final do questionário você poderá acrescentar suas sugestões. Não há identificação, pois o que importa são os dados coletados. O questionário é longo, mas é fundamental que você o responda. São 40 perguntas no total, e você levará, aproximadamente, 15 minutos para respondê-lo.

1. Qual seu posto ou graduação?

Oficial

SO/1SG

2SG/3SG

CB/MN

2. Qual o seu Departamento?

Manutenção

Operações

Administração

Segurança

3. Militares novos (recém embarcados) aprendem rapidamente que eles devem seguir boas práticas de saúde e de segurança.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

4. Os militares são informados quando não seguem boas práticas de segurança.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

5. Subordinados e chefes se empenham juntos para garantir condições mais seguras possíveis.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

6. Não existem atalhos quando a saúde e a segurança do militar estão em jogo.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

7. A saúde e a segurança dos militares é uma prioridade no (Nome da OM).

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

8. Sinto-me à vontade para reportar problemas relacionados à segurança.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

9. Sinto orgulho do trabalho desenvolvido no (Nome da OM).

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

10. Os militares mostram-se motivados para executar as missões do Esquadrão.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

11. O Esquadrão proporciona benefícios que deixam satisfeitos seus militares.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

12. Existe um bom relacionamento interpessoal no Esquadrão, independente da antiguidade.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

13. Sinto vontade de vir para o trabalho.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

14. Existem atividades e oportunidades no meu trabalho que estimulam meu crescimento profissional.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

15. Os militares que são mais comprometidos com o trabalho são mais valorizados dentro do Esquadrão (Nome da OM).

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

16. Meu Departamento recebe os equipamentos e recursos necessários para realizar os trabalhos.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

17. No meu Departamento há uma distribuição adequada das tarefas.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

18. Eu me sinto sobrecarregado no trabalho.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

19. As atividades e decisões são realizadas e tomadas em conjunto com as diversas áreas.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

20. Existe cooperação entre os membros da equipe em que você trabalha.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

21. É melhor concordar com os outros membros da equipe do que expor minha opinião.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

22. Eu sempre sigo as orientações de segurança ao desempenhar minha função.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

23. Eu me oponho e me posiciono quando percebo ações que possam prejudicar a segurança.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

24. Eu comunico aos meus superiores as situações inseguras que identifico.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

25. Fico atento a situações que possam contribuir para a ocorrência de acidentes e incidentes.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

26. Eu sempre utilizo os equipamentos de proteção individual (EPI).

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

27. Acredito que todos os militares do Esquadrão devem ser responsáveis pela segurança, conforme sua área de atuação.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

28. Eu consigo ficar concentrado, sem distrações ou interrupções, quando realizo as minhas tarefas a bordo.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

29. São realizados *briefings* e *debriefings* de todas as atividades desenvolvidas.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

30. Percebo que ocorrem problemas por falta de clareza na transmissão da informação.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

31. As orientações para a realização do meu trabalho são dadas de maneira clara, facilitando a compreensão.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

32. Os subordinados conseguem expressar as suas opiniões aos seus mais antigos.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

33. É possível questionar as decisões de superiores caso elas ameacem a segurança.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

34. O estilo de liderança adotado pelos mais antigos estimula a autonomia e proatividade da equipe.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

35. No meu setor há acompanhamento contínuo das tarefas.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

36. A missão do Esquadrão é realizada a qualquer custo.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

37. Frequentemente, me sinto impaciente e/ou irritado por questões relacionadas ao trabalho.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

38. Frequentemente, me sinto sobrecarregado por atividades administrativas E operativas.

Discordo plenamente

Discordo na maioria das vezes

Não sei opinar sobre isso

Concordo na maioria das vezes

Concordo plenamente

39. De maneira geral, marque, em uma escala de 1 a 5, como você avalia o Clima Organizacional do (Nome da OM).

1 – Péssimo

2 – Ruim

3 – Bom

4 - Muito bom

5 – Excelente

40. Neste espaço você poderá apresentar sugestões, dúvidas e críticas. Agradecemos a sua participação, ela é muito importante para aprimorarmos nossos processos.

APÊNDICE A - Resultado da Pesquisa de Fatores Humanos e Segurança na Aviação Naval 2023.

OM Subordinadas ao ComForAerNav

Total de participantes 1359	
Oficiais	86
Praças	1273

Perguntas

1. Sinto-me à vontade para reportar problemas de segurança de aviação onde trabalho.						
	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1132	83,30%	119	8,76%	108	7,95%

2. Em minha OM, é possível seguir as orientações de segurança de aviação ao executar o meu trabalho.						
	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1144	84,18%	125	9,20%	90	6,62%

3. Em minha OM, é possível consultar normas e seguir corretamente os procedimentos previstos.						
	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1173	86,31%	111	8,17%	75	5,52%

4. Em minha OM, é possível me expressar quando julgo que há decisões que afetam a segurança de aviação.						
	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1131	83,22%	156	11,48%	72	5,30%

5. Em minha OM, os militares que preenchem Relato de Prevenção e se posicionam quanto a situações julgadas inseguras são valorizados.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1003	73,80%	249	18,32%	107	7,88%

6. Em minha OM, é possível trabalhar atento e concentrado.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1053	77,48%	203	14,94%	103	7,58%

7. Minha OM prioriza planejamento adequado das tarefas antes de realizar atividades complexas.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	977	71,89%	262	19,28%	120	8,83%

8. Em minha OM, ocorre a supervisão adequada de todas as atividades que afetam a segurança de aviação.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1120	82,41%	167	12,29%	72	5,30%

9. Em minha OM, os militares não escondem erros por receio de retaliação.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	994	73,14%	232	17,07%	133	9,79%

10. É possível me posicionar e discutir decisões de superiores quando julgo que afetam a segurança de aviação.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1039	76,45%	216	15,89%	104	7,66%

11. Em minha OM, considero que a preocupação com a segurança de aviação vem em primeiro lugar.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1066	78,44%	200	14,72%	93	6,84%

12. Considero que a mentalidade de segurança de aviação na minha OM é adequada.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1119	82,34%	166	12,21%	74	5,45%

13. Me sinto motivado na OM que sirvo.

	“Concordo totalmente” e “Concordo”		“Nem concordo, nem discordo”		“Discordo” e “Discordo totalmente”	
TOTAL	1032	75,94%	188	13,83%	139	10,23%