



CREW RESOURCE MANAGEMENT

Como integrar o CRM na cultura da sua empresa

Monica Lavoyer Escudeiro

ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE AVIAÇÃO CIVIL
GERÊNCIA TÉCNICA DE FATORES HUMANOS
SUPERINTENDÊNCIA DE PADRÕES OPERACIONAIS
MONICA.LAVOYER@ANAC.GOV.BR

OBJETIVOS

1

Reconhecer a importância da mudança da cultura organizacional como condição para integração do CRM;

2

Identificar as etapas de um modelo de integração do CRM bem sucedida

A cultura de segurança e a cultura de CRM



A evolução da cultura de CRM de uma organização ocorrerá quando seus pilotos aceitarem novos valores e novas práticas.



Mudar cultura requer que o indivíduo realinhe as suas escolhas individuais para aquelas que a organização identificou como preferíveis.



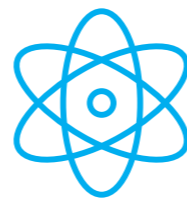
O novo conjunto de valores não é imposto por ordens superiores, a sua adoção é dependente da percepção coletiva de que os antigos valores não servem mais aos propósitos atuais.

Os 4 P's das operações de voo

(DEGANI & WEINER, 1994)

Philosophy

—
MISSÃO, VISÃO E VALORES



A alta gestão define como vai gerenciar a organização, incluindo as operações de voo. A filosofia da empresa é muito influenciada pela filosofia individual daqueles que estão no topo da organização, assim como da cultura organizacional.

Os 4 P's das operações de voo

(DEGANI & WEINER, 1994)

Policy

—

DIRETRIZES



As diretrizes, ou a política da empresa, indica(m) a maneira como a gestão quer que as operações sejam feitas

Os 4 P's das operações de voo

(DEGANI & WEINER, 1994)

Procedures

—

PROCEDIMENTOS



Os procedimentos então são estabelecidos para serem consistentes com a política (e esta deve ser consistente com a filosofia)

Os 4 P's das operações de voo

(DEGANI & WEINER, 1994)

Practices

—
PRÁTICAS



A prática é a atividade que é realmente conduzida na cabine de comando

Os dois principais segmentos no CRM são os pilotos e os gerentes.

Sem o suporte dos pilotos o CRM não é integrado na cultura da organização. E o papel dos gerentes é assegurar que o CRM esteja presente em todas as etapas do envolvimento profissional do piloto na empresa.



Desta forma, os gerentes demonstram compromisso com a cultura de CRM. Depois eles terão que buscar evidências dos pilotos para garantir que a filosofia, a política, os procedimentos e a prática estão consistentes e sendo apoiadas por todos os departamentos/setores da organização.

Como a **Air Canada** desenvolveu um CRM consistente

Das salas de treinamento e dos departamentos de checks, passando pelo safety até a ponta



A empresa iniciou um processo de 4 fases

VALORIZAÇÃO

PRÁTICA E FEEDBACK

REFORÇO

INTEGRAÇÃO

Alguns pilotos participaram de seminários e congressos, e ouviram de outros pilotos especialistas em fatores humanos (FH) sobre a importância de incorporarem FH nos treinamentos. Estes pilotos difundiram na empresa estas informações. Uma empresa de treinamento foi contratada para ministrar treinamento objetivando o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e das atitudes de CRM.

A empresa iniciou um processo de 4 fases

VALORIZAÇÃO

PRÁTICA E FEEDBACK

REFORÇO

INTEGRAÇÃO

Desenvolvimento e aplicação de um curso de Line Oriented Flight Training (LOFT) que usou filmagem para os participantes estudarem suas reações, filmagens apagadas após análise. Os cenários CRM/LOFT foram comparados com os da indústria e refinados. Pessoal envolvido reconheceu os videos como um desenvolvimento necessário e positivo. Esta fase levou à seguinte, a de reforço.

A empresa iniciou um processo de 4 fases

VALORIZAÇÃO

PRÁTICA E FEEDBACK

REFORÇO

INTEGRAÇÃO

O reforço pela organização, reguladores e pilotos. Antes dos pilotos agirem de acordo com o CRM como parte da sua cultura e da pressão dos pares para que isto seja a norma, a organização tem que dar apoio pela sua filosofia, política, procedimentos e práticas.

A empresa iniciou um processo de 4 fases

VALORIZAÇÃO

PRÁTICA E FEEDBACK

REFORÇO

INTEGRAÇÃO

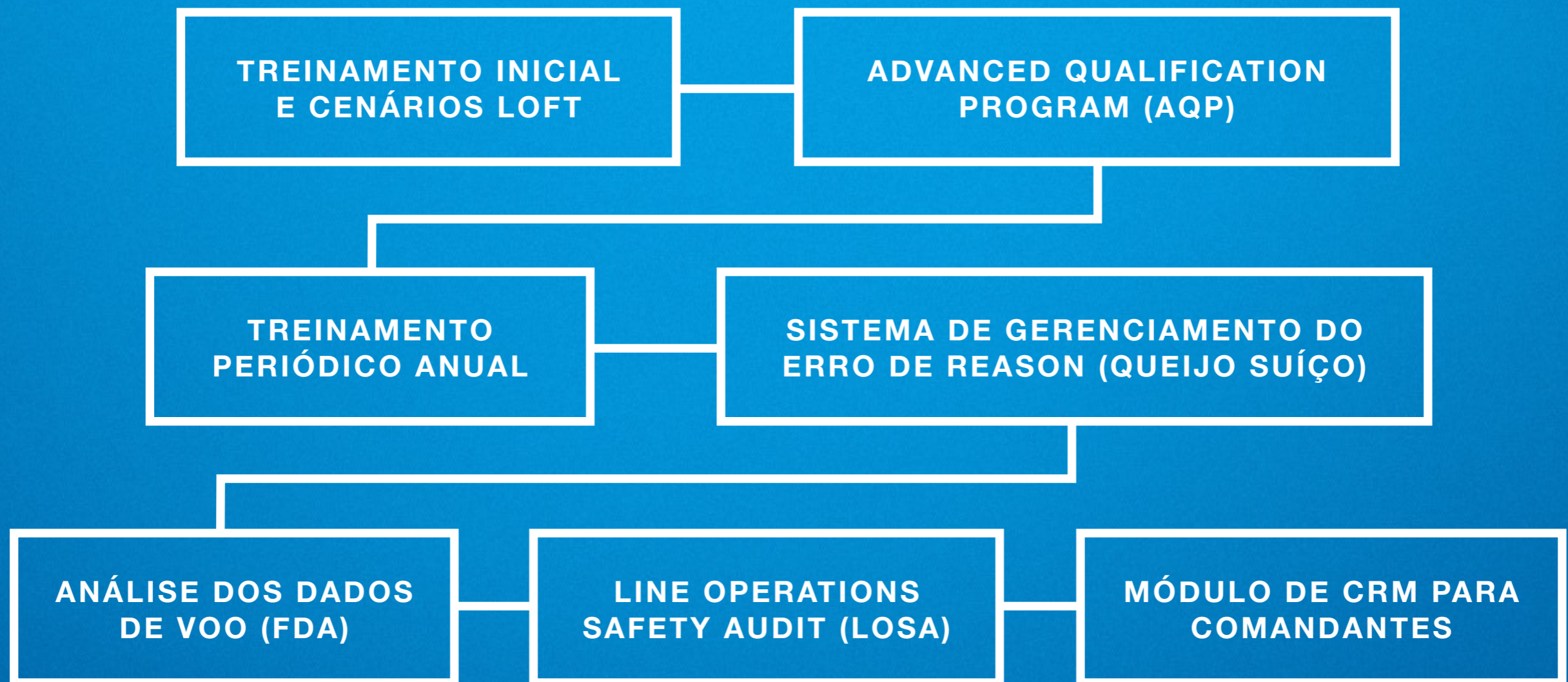
Integrar o CRM em uma organização é um processo evolutivo que leva de oito a dez anos antes que as ações individuais desapareçam e se tornem o modo pelo qual as coisas são feitas nela. Esta é a fase final, a da integração do CRM.

As habilidades de CRM

As habilidades básicas tratadas no programa da **Air Canada**

- LIDERANÇA
- PLANEJAMENTO
- BRIEFINGS
- MONITORAMENTO E FEEDBACK
- CONSCIÊNCIA SITUACIONAL
- COMUNICAÇÃO
- TOMADA DE DECISÃO
- GERENCIAMENTO DA CARGA DE TRABALHO
- DESEMPENHO DA TRIPULAÇÃO

Processo de implantação do CRM



CRM & SGSO

- A avaliação das habilidades de CRM pode ser quantificada e medida tal qual as habilidades técnicas;
- Atualmente existem modelos de avaliação das habilidades de CRM que usam indicadores comportamentais, os quais permitem a identificação das práticas aceitáveis e das inaceitáveis;
- Várias empresas aéreas fazem o Line Oriented Evaluation (LOE), os pilotos aceitam muito bem que 50% do LOE seja voltado para a avaliação de FH.

CRM & SGSO

- Esta aceitação só pode ocorrer em organizações que dão suporte ao CRM através das suas filosofias, diretrizes, procedimentos e práticas (4P).
- Integrar o CRM na cultura de uma organização é um processo evolutivo que precisa ser monitorado e integrado em todas as facetas das operações;
- O SGSO deve acompanhar, quantificar e medir o nível de segurança da organização;

CRM & SGSO

- Acarreta uma mudança na cultura de segurança que de reativa passa a assumir características proativas e preditivas;
- O CRM está situado dentro deste sistema de segurança com a sua filosofia de treinamento voltada para o trabalho de equipe e para o gerenciamento dos erros e das ameaças através do compartilhamento de informações críticas, da manutenção da consciência situacional, e de tomadas de decisão que garantam a eficiência e a segurança do voo;

CRM & SGSO

- A sexta geração dos Treinamentos de CRM está focada no Gerenciamento dos erros e das ameaças – *Threat and Error Management* (TEM) – e tem sido usada no Gerenciamento de Risco da Segurança Operacional (GRSO), pelo fato de a percepção das ameaças, dos erros e dos estados indesejados da aeronave remeter ao observador. A coleta de dados dos relatos voluntários sob a perspectiva e linguagem TEM contribui para o desenvolvimento continuado do SGSO.
- O Treinamento TEM, a cultura do relato, e uma abordagem não punitiva para o controle de erros ancoram o compromisso da organização para o desenvolvimento de uma sólida cultura de segurança.

OBJETIVOS

1

Reconhecer a importância da mudança da cultura organizacional como condição para integração do CRM;

2

Identificar as etapas de um modelo de integração do CRM bem sucedida



Monica Lavoyer Escudeiro

ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE AVIAÇÃO CIVIL
GERÊNCIA TÉCNICA DE FATORES HUMANOS
SUPERINTENDÊNCIA DE PADRÕES OPERACIONAIS
MONICA.LAVOYER@ANAC.GOV.BR