

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA TRIPULAÇÃO DE AERONAVES

Janaína Silveira de Melo¹, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – oijana@hotmail.com

² Professora Doutora e Orientadora do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – jmtadeucci@uol.com.br

Resumo - Compreender o processo de comunicação e como este é inserido no processo de gerenciamento da tripulação de aeronaves através do treinamento de CRM, é a questão relevante do artigo. O CRM é uma importante ferramenta utilizada como fator contribuinte para evitar acidentes, que possivelmente podem ser gerados pela falha do gerenciamento na cabine, sendo uma atividade conjunta na qual o piloto deve trabalhar junto à tripulação para concluir os objetivos com segurança de voo. Portanto, este estudo objetivou compreender a natureza do processo de comunicação e como ocorre sua inserção no gerenciamento da tripulação. A coleta de dados fez-se através de informes bibliográficos e de documentos utilizados no processo de CRM - *Crew Resource Management*. A análise dos dados obtidos aponta a importância da comunicação nas organizações e sua contribuição para que a missão seja executada com êxito.

Palavras-chave: Comunicação; Gerenciamento da Tripulação; *Crew Resource Management*.

Área do Conhecimento: Psicologia

Introdução

A comunicação é uma necessidade social, para Thayer (1972) é um processo pelo qual os indivíduos e as organizações se relacionam e se influenciam. O significado do termo comunicação pode ser demonstrado pela simples divisão do termo comum+ação, advindo o significado “ação em comum”. Tal significado deve ser entendido como um mesmo objeto de consciência e não coisas materiais. A ação ou atividade realizada não recai sobre a matéria, cuja intenção é realizar para Martino (2001): “o ato de duas (ou mais) consciências com objetos comuns”.

Aguiar (2004) declara que todos os significados encontrados para o termo comunicação remetem à idéia de relação e, o processo comunicativo prevê a existência de dois elementos que se interagem, sendo que a natureza deles é que vai dar origem a diferentes estudos do fenômeno. Existem duas maneiras de a comunicação influenciar ou alterar o comportamento das pessoas, segundo Thayer (1972), pode ser pela força física ou pelo poder de comunicação.

A vida cotidiana é sobretudo a vida em forma de linguagem, sendo que por meio dela, os

indivíduos interagem com seus semelhantes. Assim, Berger e Luckmann (1983) apontam que a compreensão da linguagem é de suma importância para que o indivíduo compreenda a realidade da vida cotidiana.

Parry (1972) aponta que a comunicação é um dos temas centrais da Psicologia pelo fato de que: “o ato da comunicação simboliza a necessidade que tem a pessoa humana de manter contato com o meio.”

Portanto, o combate a fatores causadores de acidentes aéreos, como falha no processo de comunicação é de vital importância na atividade, sendo assim, o objetivo do artigo é compreender a natureza do processo de comunicação e como ocorre sua inserção no gerenciamento da tripulação, já que a comunicação ocupa um lugar de destaque entre os pilares do CRM (Gerenciamento de Recursos de Tripulação).

Metodologia

Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Os dados foram obtidos de documentos utilizados no processo de CRM do Comando de Aviação do

Exército, situado na cidade de Taubaté. Posteriormente foi realizada uma análise da revisão bibliográfica, iniciando desde a necessidade da comunicação até a sua influência no processo decisório de uma cabine de aeronave, tendo como material utilizado o processo de CRM da unidade.

Resultados

Estatísticas referentes a transporte aéreo pelo mundo comprovam que mais de 70% dos acidentes aeronáuticos tiveram uma evidente contribuição do fator humano. Esse fator de acordo com Bastos (2009) normalmente é identificado como falha do piloto, motivando o surgimento de um novo tratamento para este tipo de ocorrência.

Para Moreira (2001) apesar da eficiência técnica e profissional das tripulações, aspectos relacionados ao fator humano, como relacionamento interpessoal, capacidade de decisão e priorização de tarefas, entre outros, também foram levantados como fatores contribuintes para um acidente.

Num primeiro momento todo o conhecimento referente a fator humano estava direcionado para a interação entre piloto, cabine e equipamentos. Em meados da década de 80, como cita o autor ocorre uma mudança provocada por cientistas da NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), que passaram a introduzir o conceito de CRM. No primeiro momento estava voltado apenas para os comandantes, logo o conceito foi ampliado à cabine e a sigla significava *Cockpit Resource Management*, sendo adotada como recomendação mundial, foi estendida para outros segmentos da linha de frente operacional, enfocando os aspectos de interação da tripulação, da manutenção, do despacho, do controle, passando então a sigla para *Crew Resource Management*.

Nesse contexto, surgiu o CRM, treinamento voltado aos pilotos e que visa preencher uma lacuna nos esforços para melhorar a segurança de vôo. O Gerenciamento de Recursos de Tripulação (CRM) refere-se ao uso eficaz de todos os recursos para obter segurança e eficiência nas operações de vôo.

Para Bastos (2009) atualmente, o treinamento de CRM é um conceito amplamente difundido na aviação mundial, que busca melhorar o processo decisório na cabine de vôo, destacando-se a importância da comunicação, concentrando-se nas atitudes e no comportamento dos membros da tripulação, bem como em suas repercussões em matéria de segurança.

O curso ministrado, busca abordar aspectos que envolvem a comunicação eficaz, o *briefing* e o

debriefing, a crítica, a solução de conflitos, a dinâmica da tripulação, assertividade, consciência situacional e processo decisório. Por meio de trabalhos de grupo, de estudo de casos, de exercícios e de filmes, os pilotos são levados a compreender os conceitos do CRM e adequá-los à sua própria realidade operacional. Segundo Bastos (2009) o modelo do programa instituído nas organizações é dividido em três fases. Uma instrução formal em sala de aula, chamada de fase de conscientização. Uma fase de exercitação, normalmente usando simulações que são filmadas em vídeo e mostradas aos tripulantes. E uma fase de reforço e reciclagem, onde a organização adota políticas e procedimentos para reforçar os princípios do CRM.

Bastos (2009) descreve a primeira fase é a de conscientização. É uma fase importante porque padroniza os conceitos sobre o CRM e permite que os tripulantes comecem a pensar sobre coordenação de tripulação e como sua falta contribui para acidentes. Esta fase pode ter início com a apresentação das necessidades do CRM relacionadas com a comunicação, percepção situacional, resolução de problemas e formação de tripulação.

Para o autor a segunda fase ocorre o treinamento, colocar em prática com exercícios o foi aprendido e o *feedback*. Utiliza-se para atingir tais objetivos, programas que fornecem a prática de trabalho de grupo, assim como questionários de medição de personalidade e de comportamento como meio de prover indicações aos indivíduos de suas próprias personalidades, ou aspectos que eles não tinham percebido anteriormente. Exercícios de grupo ou dramatização podem proporcionar uma prática rica muito útil em áreas como processo decisório e outros aspectos discutidos na primeira fase do currículo de CRM.

Utiliza-se principalmente o *Live Oriented Flight Training* (LOFT) como exercício de treinamento de desempenho. Coloca-se a tripulação em situações que exijam que exercitem os princípios do CRM. Os cenários de LOFT bem projetados são os que exigem esforços coordenados de todos os tripulantes para o sucesso da missão.

A terceira fase é concluída para Bastos (2009) com o treinamento periódico ou reforço. Independentemente da efetividade que tiveram as aulas em sala, as avaliações interpessoais, os exercícios de LOFT e as técnicas de *feedback*, devem ser praticada no dia-a-dia.

As atitudes indesejáveis e as normas que contribuem para uma coordenação ineficiente de cabine se solidificaram ao longo de toda a vida do tripulante. Para obter o máximo de efeito, o CRM deve ser inserido ao longo de todo o programa de treinamento, deve ser continuamente reforçado, e

deve tornar-se parte inseparável da cultura da organização.

Assim, precisamos detalhar um meio de incluir esta filosofia na formação inicial dos pilotos de asas rotativas

O conteúdo programático e segundo Bastos (2009) é proposto para que totalize 21 horas/aula, sendo aplicado em três dias e visa atender as duas primeiras fases da metodologia, a fase um será composta de disciplinas ministradas em aulas expositivas, que se seguem:

- Dinâmica da Tripulação – explora a inteligência emocional por meio da autoconsciência, do autocontrole emocional e do ciclo da ira. Passa pelo relacionamento interpessoal e as técnicas da sintonia. Finaliza estudando a liderança por intermédio de seus estilos no gerenciamento de cabine, do trabalho em equipe e da sinergia.
- Comunicação – elucida as barreiras na comunicação verbal e não-verbal, analisa casos em que a falha de comunicação levou a graves acidentes e discute como usar eficazmente esse recurso no gerenciamento da cabine.
- Consciência Situacional – ensina como identificar os sinais físicos e psicológicos do estresse e da fadiga de voo, discute como administrar esses fatores.
- Processo Decisório – enfatizando o erro humano e a violação operacional mostra as atitudes perigosas que comprometem a segurança de voo, discute as habilidades necessárias ao piloto no processo de tomada de decisão e trabalha as armadilhas operacionais do voo.
- Estudos de Caso – analisa acidentes aéreos que tiveram como causas primárias questões ligadas ao fator humano (erro e falta de coordenação).

A fase dois representa o trabalho de grupo e o LOFT. É um exercício de treinamento de desempenho. Coloca-se a tripulação em situações que exijam a aplicação dos princípios do CRM. Deve-se usar exercícios de situação com auto-avaliação através de vídeo.

Como vantagens desta proposta, Bastos (2009) aponta, a melhoria da segurança de voo e a propagação da doutrina, com os novos pilotos como importante elo, e as desvantagens é que possivelmente aparecerá possibilidade de conflito entre os pilotos recém-formados e os tripulantes mais experientes que não tenham conhecimento da filosofia do CRM.

O combate a fatores causadores de acidentes é de vital importância na atividade aérea. Objetivando assim, melhorar a segurança de voo, observa-se a importância do treinamento de CRM para este contexto. A análise dos dados obtidos aponta que a comunicação nas organizações influencia diretamente no êxito da missão.

Discussão

Os vários métodos de comunicação afetam o comportamento de uma organização, sendo assim, para Griffin e Moorhead (2006) estar mais atento aos processos permite comunicar aos colegas o que foi realizado.

Na concepção de Etzioni (1989) “as organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.”

Entende Etzioni (1989) que as organizações são caracterizadas por divisões de trabalho, de poder e responsabilidades de comunicação, que não devem ser causais ou determinadas pela tradição, mas devem ser planejadas com intenção, a fim de se tornar realização de objetivos específicos, pela existência de um ou mais centros de poder que tem a função de controlar os esforços combinados da organização e os conduzem para seus objetivos e pela substituição do pessoal, quando necessário.

Para Griffin e Moorhead (2006) na comunicação é essencial no processo de tomada de decisões, assim como a informação e o compartilhamento dessa informação são necessários para definir problemas, gerar e avaliar alternativas, implementar decisões e controlar e avaliar resultados.

Seus propósitos, de acordo com os autores na organização é alcançar ações coordenadas, compartilhar informações e expressar sentimentos e emoções.

Nas organizações as pessoas comunicam por meios escritos, orais e não-verbais. As comunicações escritas incluem cartas, memorandos, e-mails, relatórios entre outros. A comunicação oral é tipo mais comumente utilizado, Griffin e Moorhead (2006) acrescentam que são elementos pessoais expressão faciais, linguagem corporal e ambientais, são formas de comunicação não-verbal.

A comunicação serve para quatro importantes funções, destaca Robbins (1999) são elas, controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação serve para controlar o comportamento de um grupo de diversas formas. Como exemplo, as hierarquias de autoridades e orientações formais as quais os demais devem obedecer. Gera a motivação quando esclarece para os empregados o que deve ser feito, o quanto estão bem e o quanto ainda podem melhorar o desempenho, caso esteja abaixo do esperado.

Das habilidades de comunicação, duas são ligadas a área de codificação que são a escrita e a palavra, duas estão na área de decodificação, leitura e a audição, sendo que esta última é essencial tanto para a codificação quanto para a

decodificação. Obviamente que existem outras variáveis aponta Torquato (1986) que influenciam no processo de comunicação, algumas de natureza psicológica, como atitudes das fontes de comunicação, atitudes consigo mesmo, atitudes para com os receptores, atitudes para com os assuntos.

Robbins (1999) acredita que a comunicação pode proporcionar uma liberação para a expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais. Sua função final é de facilitar a tomada de decisão, que fornece a informação de que o grupo precisa para tomar decisões transmitindo os dados para identificar e avaliar as alternativas de escolha.

Às vezes o superior acha que conseguiu ser claro o suficiente com seu subordinado para que entenda a mensagem emitida, entretanto, muitas vezes esquece que a comunicação pressupõe o entendimento da mensagem pelo receptor.

A comunicação interpessoal é à base da comunicação organizacional em razão dos benefícios que se pode adquirir no relacionamento com outras pessoas, tanto na aquisição de informação como para sua compreensão, sendo assim permitindo maior interação com o outro.

O comportamento humano e as relações interpessoais têm sido objetos de investigações e explicações ao longo de sua história. As atividades mais comuns da vida humana se tornaram verdadeiramente complexas quando se começa a conceituá-las. Em todos os campos de conhecimento, o estudo sobre como as pessoas se relacionam mutuamente tem ocupado uma grande parcela da “energia cerebral do mundo” como destaca Littlejohn (1988).

Bordenave (2006) descreve que a comunicação se confunde com a própria vida. O homem tem tanta consciência de que comunica como tem de que respira ou anda, sendo assim, “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social.”

Katz e Kahn (1987) o primeiro objetivo das pessoas que estão em posição executivas ou supervisoras é dirigir, coordenar e controlar as pessoas que estão abaixo. Geralmente tais pessoas não têm o hábito de ouvir seus subordinados, por sua vez, os subordinados também mais esperam ouvir seus chefes de que serem ouvidos, também a informação alimentada linha acima é utilizada com a finalidade de controle. Provavelmente, os chefes não receberão de seus subordinados informações que possam conduzi-los a decisão que os atem de maneira adversa.

Segundo Etzioni (1974) cada organização tem sua forma de comunicação, como organizações coercitivas: forma de comunicação predominância das comunicações instrumentais, há pouca

comunicação no sentido ascendente, a comunicação expressiva no sentido descendente é rara, mas no sentido horizontal ela se torna um meio básico para informar e reforçar atitudes desejadas. Organizações normativas: predominância da comunicação expressiva, para o alcance de suas metas, as organizações normativas necessitam manter um fluxo intenso de comunicação expressiva no sentido descendente.

As lacunas de comunicação ocorrem com menos frequência em organizações normativas, para o autor onde as elites são menos diferenciadas, a alienação é mínima e a concordância entre participantes de níveis inferiores e representantes é elevada. Nas organizações utilitárias, a ênfase nas comunicações instrumentais verticais como condição de produção efetiva. A comunicação expressiva horizontal depende da existência de relacionamento paralelos dentro das organizações e do grau em que os indivíduos são membros das mesmas coletividades externas.

De acordo com Argenti (2006) quanto mais forte for o senso de confiança, compromisso e envolvimento entre líderes e liderados, menos frequentemente estes recorrerão aos meios informais de comunicação como única forma de expressar sua voz e ouvir dos companheiros de trabalho.

A eficácia na comunicação para Torquato (1986) deve ser vista como a potencialidade do emissor de afetar os outros, de forma a fazê-los entender suas intenções e também o potencial deste emissor de ser afetado pelos outros, de maneira que haja vantagens para si e ou para as organizações.

As escolhas adequadas, acrescenta Torquato (1986) que também contribui para se atingir níveis de expectativas desejáveis para os atos comunicativos.

Também há de se mencionar que para Torquato (1986) :“as comunicações altamente empáticas são comunicações eficientes.” A empatia pode ser conceituada como sendo o processo pelo qual o indivíduo chega às expectativas, às antecipações das condições psicológicas de outrem.

A capacidade de empatia segundo Berlo (2003) é de vital importância para a compreensão do que as pessoas dizem, sentem ou pensam, ou seja se colocar no lugar do outro, por meio da comunicação o homem melhora sua capacidade de influenciar e de ser influenciado e quando o indivíduo, líder ou liderado, consegue se colocar no lugar do outro, ele tende a não ser tão apressado em seus julgamentos, tende a ser mais generoso.

A comunicação interpessoal para Berlo (2003) promove a interação entre indivíduos ou grupos e

envolve as questões de interdependência entre a fonte ou transmissor e o receptor como condição necessária à comunicação humana. Por meio da comunicação interpessoal, Torquato (1986) acrescenta que os interlocutores participam diretamente dos problemas, discutem e trocam idéias, tiram conclusões durante a troca de informações.

Littlejohn (1988) descreve a comunicação interpessoal é um processo de estabelecimento e manutenção de relações, envolvendo a percepção. Seus padrões estabelecidos na base de necessidades interpessoais. Envolve a apresentação do “eu” a outros, por meios de pistas verbais e não verbais. E uma de suas metas primárias é a maior compreensão entre os comunicadores.

Na comunicação interpessoal, é de suma importância buscar conhecer a personalidade, as emoções, a percepção e os valores do outro com o qual se relaciona, assim como é importante desenvolver habilidades como saber ouvir, dar e receber *feedback*, e utilizar linguagem acessível.

Hersey e Blanchard (1986) advogam que na comunicação o que conta, de fato são as pessoas. E se há propósito de entendê-las melhor, é preciso observar o seu comportamento, para assim se chegar a uma compreensão válida dos seus valores e do que este comportamento representa.

Quando se pretende conhecer ou entender o comportamento humano é importante atentar-se para o conceito de personalidade. Para Bergamini (2005) as diferenças individuais representam ao mesmo tempo um benefício e um grande desafio para as organizações e podem inclusive, torna-se num grande causador de problemas se não levadas em conta, como as pessoas são diferentes, elas não devem ser tratadas de mesma forma, “...cada pessoa merece um tratamento individualizado para sentir-se mais confortável dentro da sua própria personalidade. Isso lhe assegura consolidar sua verdadeira auto-imagem”.

As emoções constituem outro elemento importante para a comunicação. Bergamini (2005) entende que as emoções constituem um aspecto subjetivo da personalidade de cada um, caracterizando-se “como uma função psíquica de difícil acesso, uma vez que não é possível estudá-la de maneira direta.”

Adler (2002), relata que ocultar emoções pode ser pessoalmente frustrantes e pode impedir o crescimento e prosperidade dos relacionamentos. Embora sentir e demonstrar muitas emoções aumenta a qualidade dos relacionamentos interpessoais, nem todos os sentimentos são benéficos, como por exemplo, a raiva, depressão, o terror e o ciúme pouco fazem para ajudar o indivíduo a se sentir melhor ou a para aprofundar seus relacionamentos.

Para Bergamini (2005) o amadurecimento emocional não é fácil de ser atingido, uma vez que ele pressupõe que a pessoa aprenda e capitalize suas experiências sobre vivências anteriores, isto é, possa evoluir à medida que os anos passam.

Também a percepção esta intimamente ligada à comunicação, alias, afirma Bordenave (2006) que a percepção é o primeiro passo da comunicação e “é um fenômeno de informação sobre o meio ambiente.”

Na concepção de Bordenave (1984) não é possível duas pessoas perceberem a realidade exatamente da mesma forma, pois cada indivíduo tem sua própria dinâmica mental e cada pessoa tem repertórios diferentes de experiências, conhecimentos, crenças, valores, atitudes e signos. Além do que cada pessoa tem habilidade perceptiva diferente.

Não é necessário que líderes e liderados tenham estilos semelhantes, para Hersey e Blanchard (1986) as pessoas não precisam ter personalidade iguais para serem compatíveis. O que é necessário é que compartilhem as percepções dos seus papéis e tenham objetivos e metas em comuns. Muitos dos problemas de comunicação ocorridos nas organizações estão relacionados ao ato de ouvir.

Sem dúvida, aprender a ouvir é uma das maiores dificuldades enfrentada pelo homem, seja em sua vida pessoal, seja na vida organizacional. Sendo assim, a assertividade de Vigneron (1996) descreve que a maior dificuldade na comunicação não é dizer, mas ser ouvido parece bem apropriada.

Segundo Robbins (2002) o ato de saber ouvir não é um ato passivo, requer atividade mental e física. Ouvir é mais que captar as vibrações sonoras, é compreender aquilo que se escuta. Ouvir demanda prestar atenção, interpretar e lembrar-se de estímulos sonoros.

O autor informa que uma pessoa normal fala a um ritmo de 125 a 200 palavras por minuto e um ouvinte comum conseguiu absorver até 400 palavras, ou seja, tal diferença deixa muito tempo para que a mente fique ociosa e tenda a divagar enquanto escuta, um ouvinte ativo tenta preencher esse tempo ociosa, concentrando-se intensamente no que o orador está dizendo e tentando ignorar os muitos pensamentos que insistem em criar distração. O ouvinte ativo busca compreender mais aquilo que o orador pretende comunicar do que aquilo que deseja entender. Demonstra aceitação do que está sendo dito e ouve com empatia, sem julgar o conteúdo. Assume a responsabilidade pela integridade da informação, fazendo todo o necessário para captar plenamente o significado que o orador pretende dar a a comunicação.

O feedback determina o ciclo da comunicação. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados. Benítez (2001) quanto maior for o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas. Outro fator relevante destacado por Moscovici (2003) é o fato da pessoa a qual se destina o feedback não estar preparada psicologicamente para recebê-lo, ou não o deseje nem sinta a sua necessidade.

Para a superação de tais dificuldades, Moscovici (2003) sugere: o estabelecimento de uma relação de confiança recíproca que diminua as barreiras entre o emissor e o receptor; o reconhecimento de que retorno é um processo de exame conjunto; a aprendizagem de saber ouvir e receber feedback sem reações emocionais intensas e a aprendizagem de dar feedback de forma habilidosa, sem conotação emocionais intensas. Também não se pode excluir, de acordo com Moscovici (2003) os dados subjetivos referentes a sentimentos também são importantes no processo de feedback, pois podem justificar comportamentos tanto de emissores quanto de receptores.

A habilidade da comunicação na concepção de Simões e Fávero (2003) determina o sucesso e o fracasso da liderança. A comunicação estabelecida de forma eficaz, com transparência e emitida de forma clara para a equipe, traz conseqüências positivas para a experiência de liderança, configurando como ponto forte. Entretanto para Simões e Fávero (2003) "se existe dificuldade em expressar-se ou falta de clareza nas colocações, experiências de liderança estará fadada ao insucesso, caracterizando um ponto fraco." Uma comunicação eficaz é responsável por um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, gerando um clima de confiança e credibilidade.

Segundo Levek e Malschitzky (2009) o processo de comunicação possibilita a troca de idéia pelo qual: "o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham idéias sobre a melhor forma de efetivá-la." Embora o acesso e disponibilidade á tecnologia ajudem a criar ambientes mais atualizados e competitivos, é a forma como as pessoas se relacionam que é para a existência da convivência interpessoal.

A comunicação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso os líderes precisam fomentar a volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores idéias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

Conclusão

O início deste trabalho apresenta o quanto a comunicação esta presente a todo o momento e o quanto é primordial nas organizações.

Ficou evidenciado que o CRM é uma importante ferramenta para diminuir a incidência de acidentes gerados pelo deficiente gerenciamento da tripulação. Apresentou as três fases adotadas no processo de CRM.

Diante desse contexto, torna-se claro que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois como demonstrado, apresenta a importância da comunicação na aplicação do CRM, tendo um acréscimo na segurança de vôo ao dotar o piloto de helicóptero de meios para melhorar seus processos decisórios em situações de risco e conduzir sua tripulação durante as operações aéreas. O CRM é apenas uma etapa, porém cada etapa que for implementada, colocará mais próximo de um vôo seguro.

Para finalizar e representar a essência deste trabalho, fica claro que dificilmente os pilotos de uma tripulação estarão conscientes de suas deficiências. Há pouquíssimas oportunidades no ambiente aéreo para avaliação de seu próprio nível de conhecimento. Poucos pilotos têm consciência de sua própria falta de informação. E, se não fosse assim, certamente buscariam um treinamento mais efetivo e completo.

A implantação de um curso teórico de reduzida duração significa uma atitude de pequeno esforço que poderá trazer grandes benefícios para a melhoria do pensamento de segurança.

Referências

- ADLER, R. B.; TOWNE, N. Comunicação interpessoal. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p.250.
- AGUIAR, V. T. O verbal e o não verbal. São Paulo: UNESP, 2004. p.112.
- ARGENTI, P. P. Comunicação interna. In: Comunicação empresarial. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.169-190.
- BASTOS, S.L.C. CRM segurança de vôo em asas rotativas. Rev. UNIFA, 16(18), p. 4-11, dezembro 2003. Disponível em: http://200.196.54.66/revistas/pages/..%5Cedicoes%5Crev18_2003%5Crev18_art01.pdf Acesso em 03 de out de 2009.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: vozes, 1983. p.246.

- BENÍTEZ, Z. R. Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional. 2001 251f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?1799>. Acesso em: 03 out 2009.
- BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à Administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. p.197.
- BERLO, D. K. O processo da comunicação: introdução a teoria e a prática. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003. p.330 .
- BORDENAVE, J. E. D. Além dos meios e das mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. Petrópolis: vozes, 1984. p.110.
- BORDENAVE, J. E. D. O que é comunicação. São Paulo: Brasiliense, 2006. p.105.
- ETZIONI, A. Organizações modernas. Tradução Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1989. p.163.
- ETZIONI, A. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Tradução José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: USP, 1974. p.406.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006, p.488
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPE, 1986. p.428.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Liderança. Disponível em: http://www.francisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf Acesso em: 03 out 2009.
- LITTLEJOHN, S. W. Fundamentos teóricos da comunicação humana. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988. p.407.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. Psicologia das organizações. Tradução Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1987. p.510.
- MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando?. In. Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Organizadores: HOHLFELDT, Antonio Hohlfeldt; Luiz C. Martino; Vera Veiga França. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p.14
- MOREIRA, S. L. B. A psicologia da Aviação e a Segurança de Voo. In: PEREIRA, M. C. e RIBEIRO, S. L. O. Os Vãos da Psicologia no Brasil: Estudos e Práticas na Aviação. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil, 2001.
- MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. p.278.
- PARRY, J. Psicologia da comunicação humana. Tradução Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1972. p.276.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002. p.524.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Tradução Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.197.
- SIMÕES, A. L. A.; FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. Rev. Latino-Am. Enfermagem, v. 11, n.5, p. 567-573, setembro-outubro 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlar/v6n5/13863.pdf>. Acesso em 03 de out de 2009.
- THAYER, L. O. Princípios da comunicação na administração: comunicação e sistema de comunicação na organização da administração e relações internas. Tradução Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972. p.375.
- TORQUATO, G. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento, e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. p.182.
- VIGNERON, J. Comunicação interpessoal e formação permanente. São Paulo: Angellara, 1996. p.219.