



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO

**Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações
Aéreas do DETRAN: o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo**

Solene Nobre de Medeiros

Orientadora: Prof^a Dra. Ana Magnólia Mendes

Brasília, dezembro de 2012.



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO

Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN: o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo

Solene Nobre de Medeiros

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof^ª Dra. Ana Magnólia Mendes

Brasília
2012

Dissertação defendida em 03/12/2012, aprovada pela banca examinadora constituída
por:

Professora Doutora Ana Magnólia Bezerra Mendes
Presidente da Banca Examinadora
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília – UnB

Professora Doutora Soraya Rodrigues Martins
Examinadora
Instituto de Psicologia - Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Doutora Waleska Maria Zanello de Loyola
Examinadora
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília – UnB

Professor Doutor Mário Cesar Ferreira
Suplente
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília – UnB

Se quiseres conhecer uma pessoa, não lhe
pergunte o que pensa, mas sim o que ama.

(Santo Agostinho)

À Unidade de Operações Aéreas do DETRAN,
pelo amor que sentem pela aviação.

Agradecimentos

À Ana Magnólia, minha orientadora, por ter compartilhado comigo seus conhecimentos e experiência em clínica psicodinâmica do trabalho. Pelas suas observações e comentários que muito contribuíram para a realização deste estudo e que irão me ajudar na condução de outras clínicas que virão.

Às professoras Soraya Rodrigues Martins e Waleska Maria Zanello de Loyola pela disponibilidade em contribuir para este trabalho e por aceitarem participar da banca examinadora.

Ao grupo que forma a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN, pela coragem de falar de seu trabalho, pelo esforço em participar das sessões e pela confiança em revelar as dificuldades e os desafios da atividade aérea.

Aos colegas do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, pelas proveitosas discussões, sugestões e trocas de experiência. De forma especial, aos colegas de mestrado Ângela, Márcio e Verônica, pela prontidão em cooperar sempre que necessário.

À primeira turma do curso de especialização em Psicodinâmica do Trabalho, que testemunhou o início do meu interesse em estudar a psicodinâmica do trabalho e pelas amizades construídas.

À minha família, que me socorre quando preciso. Ao Fran, pela ajuda nas transcrições das sessões. Aos meus queridos sobrinhos Pedro Henrique, Pedro Augusto, Tiago, Mateus, Vitor e Marco Antônio, pela torcida e incentivo.

Aos colegas do DETRAN, pela amizade, colaboração e apoio ao meu trabalho. Especialmente aos colegas do Nuquav, pela força e compreensão em relação aos meus horários de aula.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para eu realizar esse trabalho: pelos textos enviados, pelos conhecimentos transmitidos, pelas conversas enriquecedoras, pela convivência e trocas de experiência. Enfim, a todos aqueles cujas presenças trouxeram alívio nos momentos difíceis dessa jornada.

Resumo

O monitoramento aéreo de trânsito realizado pelo Departamento de Trânsito do Distrito Federal – DETRAN - é pioneiro e único no Brasil. Para realizar essa atividade, o piloto deve estar permanentemente vigilante, atento e preciso em seus movimentos de comando da aeronave. Além disso, o piloto pode sofrer alterações emocionais e cometer possíveis erros e acidentes devido à carga psíquica e às situações de risco a que está exposto. Diante disso, buscou-se conhecer a psicodinâmica do trabalho da Unidade de Operações Aéreas do DETRAN, com o intuito de descrever a organização do trabalho e identificar manifestações subjetivas como vivências de prazer e de sofrimento, mobilização subjetiva, inteligência prática, cooperação e reconhecimento. Pretendeu-se, ainda, verificar quais as defesas coletivas utilizadas pelos profissionais para suportar as adversidades do ambiente de trabalho. Nessa pesquisa, utilizou-se a clínica da cooperação que está voltada para analisar e potencializar a mobilização subjetiva, a construção de regras coletivas de ofício e de convivência para um coletivo imerso no mesmo cotidiano de trabalho. A pesquisa teve como base os princípios teórico-metodológicos da psicodinâmica do trabalho, cujo método visa compreender os aspectos subjetivos do trabalho a partir de um espaço de discussão. Participaram das sessões dez agentes de trânsito e duas técnicas de trânsito. Foram 10 sessões que tiveram a média de uma hora e meia. A análise de dados foi feita de acordo com a Análise Clínica do Trabalho proposta por Mendes e Araújo (2012). Os resultados indicam que a opção de ser piloto é uma escolha consciente e coerente com os interesses e necessidades pessoais. Nessa atividade, engaja-se o corpo, a inteligência e a intuição, além de a motivação ser condição para o trabalho. Para trabalhar, o piloto precisa ter condições físicas, controle emocional e excelente desempenho. Essa atividade é regida por muitas normas e controles, que acabam se incorporando à vida da tripulação, pois se repete fora do trabalho o que se adquiriu com a profissão. Observa-se ainda que a relação de confiança no outro e a cooperação são questões de sobrevivência, pois o trabalho é executado de forma coletiva. Mas apesar das dificuldades existentes, é visto como fonte de prazer, de reconhecimento e de equilíbrio psíquico. O modo de gestão se destaca por haver deslocamento do poder entre o chefe do grupo e o comandante do helicóptero. O grupo usa como estratégias de defesa a confiança, o humor, a negação e a projeção. Há sofrimento devido a doenças e restrições que impedem o trabalho de pilotar, devido aos conflitos de papéis e pelas características de personalidade que interferem nas relações interpessoais. Outros aspectos negativos são a influência que o público exerce sobre o piloto, as críticas de quem não conhecesse a realidade aérea e a falta de servidor, que gera acúmulo de tarefas. Para lidar com isso, criam regras de convivência que se destacam em relação aos acordos sobre a organização do trabalho e de como lidar com as dificuldades do trabalho de ofício.

Palavras chave: clínica do trabalho, psicodinâmica do trabalho, atividade aérea.

Abstract

The aerial monitoring of transit traffic realized by Departamento de Trânsito do Distrito Federal (Department of Transit traffic of Distrito Federal) – DETRAN – its pioneer and unique in Brazil. To perform this activity, the pilot must be permanently vigilant, alert and precise in his command movements of the aircraft. Moreover, the pilot may suffer emotional alterations and commit possible errors and accidents due to the psychic charge and the risk situations that his exposed to. Therefore, we sought to know the psychodynamic of work on the Unidade de Operações Aéreas (Aerial Operations' Unity) of DETRAN, in order to describe work's organization and identify subjective manifestations such as experiences of pleasure and suffering, subjective mobilization, practical intelligence, cooperation and recognition. We also intended to verify which collective defenses are used by the professionals to withstand adversities of the working environment. In this research, it was used the clinic of cooperation, that is focused on analyzing and enhancing the subjective mobilization, the construction of collective rules of coexistence and profession to a collective immersed in the same working routine. The research was based on the theoretical and methodological principles of psychodynamics of work, whose method seeks to understand work's subjective aspects from a discussion environment. Participated in the sessions, ten transit traffic officers and two transit traffic technicians. Ten sessions were performed, with an average time of one hour and a half. Data analysis was performed according to the Clinical Analysis of Work proposed by Mendes and Araújo (2012). The results indicate that the option of being a pilot is a conscious choice, coherent with personal interests and needs. In this activity, they engage the body, the intelligence and the intuition, in addition to motivation being a condition to the work. To work, the pilot must have physical conditions, emotional control and excellent performance. This activity is governed by many rules and controls, which end up being incorporated into the lives of the crew, because they repeat, outside work, what they acquired with the profession. It is also observed that the relationship of trust between them and the cooperation are survival issues, because the work is done collectively. But despite the difficulties, it is seen as a source of pleasure, recognition and psychic balance. The management way stands out for having power shift between the group leader and the commander of the helicopter. The group uses as defense strategies the confidence, the humor, the denial and the projection. There is suffering from diseases and restriction that forbid the work of piloting, due to conflicts about the roles and personality characteristics that affect interpersonal relationships. Other negative aspects are the influence that the public has on the pilot, the criticism of those who do not know the aerial reality and the lack of workers, which generates accumulation of tasks. To handle this, they create rules of coexistence, which stand in relation to agreements on the organization of work and how to deal with the difficulties of working.

Keywords: clinic of work, psychodynamic of work, aerial activity.

Sumário

Introdução	09
Capítulo 1	
1. O Sistema de Aviação Civil	16
1.1. Prevenção de Acidentes Aeronáuticos	22
2.1. Critérios e Requisitos para Exercer a Atividade Aérea	27
2.3 A Contribuição do Trabalho de Pilotagem	30
2.4. O Trabalho dos Pilotos na Fiscalização de Trânsito	32
Capítulo 2	
2. Os voos da Psicodinâmica do Trabalho	38
2. 1. A Organização do Trabalho Prescrito e Real	42
2.2. Subjetividade, Intersubjetividade e Trabalho	44
2.3. A Dinâmica do Prazer e os Destinos do Sofrimento no Trabalho	46
2.4. Estratégias Coletivas de Defesa	48
2.5. Investimento Pulsional, Sublimação e Ressonância Simbólica	51
2.6. As Estratégias de Mobilização Subjetiva: Inteligência Prática, Cooperação e Reconhecimento	54
2.7. Pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho	61
Capítulo 3	
3. Método	64
3.1. Clínica em Psicodinâmica do Trabalho	64
3.2. Coletivo de Trabalho e Espaço de Discussão	66
3.3. Os Riscos da Fala e da Escuta	67
3.4. Dispositivos da Clínica do Trabalho	68
3.5. Participantes e Sessões	72
3.6. Procedimentos e Condução da Clínica em Psicodinâmica do Trabalho	72
3.7. Análise de Dados	79
Capítulo 4	
4. Dispositivos Clínicos e Organização do Trabalho	81
4.1. Dispositivos Clínicos	81
5. Organização do Trabalho	90
5.1. Processo de Criação do Grupo	90
5.2. Processo de Seleção para ser Piloto	91
5.3. Processo de Formação e Qualificação Profissional da Tripulação	94

5.4. Contexto de Trabalho	97
5.5. Conteúdo das Tarefas e Atividades de Manutenção	98
5.6. Primeiras Experiências de Voo	101
5.7. Condições e Restrições para Voar	103
5.8. Voo de Monitoramento Aéreo e Projetos de Trabalho da UOPA.	105
5.9. Tempo, Ritmos e Tamanho do Grupo	107
5.10. Normas e Controles da Atividade Aérea	109
5.11. Transgressões e Riscos na Aviação	111
5.12. Visibilidade, Desempenho e Comunicação	115
5.13. Modos de Gestão	118
5.14. Investimento Profissional e Perdas Financeiras no Trabalho de Alto Custo	119
Capítulo 5	
6. A mobilização Subjetiva e a Clínica do Trabalho	121
6.1. A Escolha da Profissão e a Ressonância Simbólica	121
6.2. Conflito de Papéis	122
6.3. Relações Socioprofissionais	125
6.4. Cooperação e Coletivo de Trabalho	128
6.5. Personalidade do Piloto	132
6.6. Vivências de Prazer	135
6.7. O Jeito de Pilotar, a Imprevisibilidade e a Inteligência Prática	137
7. Sofrimento, Defesas e Patologias	139
7.1. Vivências de Sofrimento	139
7.2. Estratégias de Defesa	142
7.3. Danos Físicos e Psicossociais	147
8. Análise Clínica da Mobilização do Coletivo de Trabalho	149
9. Considerações Finais	155
10. Referências	160

Introdução

A psicodinâmica do trabalho tem se desenvolvido muito nos últimos anos e as pesquisas com a clínica do trabalho ou com o referencial teórico-metodológico dessa abordagem tem contribuído para o entendimento das vivências de prazer e de sofrimento no trabalho. Com esse aporte teórico instala-se um corte na forma de entender o trabalho, pois as relações entre trabalho e saúde não são vistas apenas como as doenças profissionais reconhecidas ou os acidentes no trabalho, mas dentro de uma nova forma de repensar o trabalho que considera a subjetividade e o funcionamento psíquico.

Os estudiosos dessa teoria procuram compreender e dar visibilidade a aspectos subjetivos que constituem a ação de trabalhar, tais como a cooperação, o reconhecimento, as estratégias de defesas, as relações de prazer e sofrimento, a mobilização subjetiva, a construção da identidade, a realização pessoal, a inteligência prática, as relações interpessoais e os processos de comunicação entre outros. Para isso, propõem a criação de um espaço de discussão onde os trabalhadores possam expressar, diante de seu coletivo de trabalho, a visão que tem a respeito do trabalho que fazem.

A psicodinâmica do trabalho tem sua origem na investigação clínica das situações de trabalho e sugere que o trabalho significa um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo. Ao sentir-se participante de um processo de trabalho, o indivíduo pode ter mais consciência de si mesmo e do seu potencial para desenvolver suas capacidades e habilidades.

A concepção de trabalho para a psicodinâmica do trabalho se distingue das abordagens mais clássicas, que designam o trabalho como uma relação salarial ou uma atividade de produção social. A psicodinâmica busca “tratar o trabalho enquanto atividade humana da qual se busca interpretar clinicamente as causas, os fracassos e as vitórias; reconhecer o que implica para o trabalho o fato de ser um trabalho vivo” (Dejours, 2007, p.16).

Nesse contexto, o trabalho é definido como “o conjunto de atividades desenvolvidas por aqueles e aquelas que trabalham para enfrentar aquilo que não é prescrito pela organização do trabalho”. Para atingir esse objetivo, o trabalhador recorre à mobilização da subjetividade, já que o conhecimento e a técnica são insuficientes ou falhos para assegurar o domínio do processo de trabalhar (Dejours & Gernet, 2011, p. 34).

Os especialistas em psicodinâmica do trabalho acreditam que a análise do trabalho pode contribuir para a prevenção de adoecimentos por meio da identificação de fatores e mecanismos que colocam em risco a saúde dos indivíduos. É uma forma de luta contra a desestabilização do coletivo de trabalho causado pelo individualismo, pela perda de confiança, pela competição e pela falta de solidariedade e de ética.

O estudo das atividades aéreas por meio da abordagem técnico-metodológica da psicodinâmica do trabalho mostra outra forma de contribuição da psicologia para esse setor, além do processo de seleção que já conquistou seu espaço. Pesquisas feitas com grupamentos aéreos vêm revelando como as organizações se constituem e indicando as áreas em que as autoridades competentes precisam atuar. Essas pesquisas com pilotos têm contribuído muito para se entender a escolha por essa profissão, como exemplificam os estudos feitos por Dejours.

Dejours (1992, 2004d) investigou os pilotos de caça e percebeu que, apesar do medo relativo ao risco que supõe uma tarefa, o trabalho pode ser fonte de satisfação e de equilíbrio psíquico. Mas se o trabalho não tem sentido, a possibilidade de uma doença mental ou somática torna-se muito elevada. Para o autor, o trabalho de pilotagem engaja o corpo, a inteligência, as intuições e o ser humano no que ele tem de mais íntimo.

Os pilotos estão entre as categorias profissionais mais expostas a riscos relacionados à condição de trabalho. Segundo Dejours (1992), os riscos estão relacionados ao corpo do indivíduo, por ser ele que sofre os danos físicos como asfixia, queimadura, fratura, ferimento, morte violenta, acidente. Mas as más condições de trabalho também afetam o psiquismo, como a ansiedade produzida pelas ameaças à integridade física.

Na aviação, há uma ligação do desejo individual com a prática coletiva. O sofrimento, no caso dos pilotos, é uma articulação, em continuidade, do sofrimento que vem do passado, do desejo e da história das relações infantis precoces do piloto, e que se articula com o sofrimento presente que advém da situação laboral. Dessa forma, há a continuidade entre desejo inconsciente e conteúdo do trabalho, ou seja, conteúdo significativo em não apenas estar disponível para o ato da guerra, mas, sobretudo, para saber pilotar e saber voar. Neste caso, o trabalho se torna um instrumento de prazer e de equilíbrio psíquico e toda invenção do piloto de caça, em seu modo operacional, lhe traz proveito e avanço profissional (Dejours, 2004d).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), ao estudarem a carga física e psíquica do trabalho, observaram que a satisfação dos pilotos de caça com seu trabalho colaborava

para que eles superassem o estresse e apresentassem boa forma física e mental. O prazer do trabalho torna o piloto equilibrado e com boa saúde, além de contrabalançar as condições de trabalho penosas, em função dos desconfortos de postura, de pressão, de temperatura, de aceleração, etc. Esse prazer compensa ainda as consequências psíquicas geradas pelo esforço de vencer o temor, o desenvolvimento de uma agressividade constante, o desafio ao risco permanente, a autosssegurança sem falhas, a coragem, a ambição e um potencial de rivalidade necessários para as missões.

O elemento propulsor motivacional do homem na aviação está no desejo e no consequente prazer consciente que obtém ao voar, que o mantém equilibrado psicologicamente. A escolha dessa profissão está associada à imagem repercutida desse trabalho, cuja tarefa é admirada por ser complexa. Para exercer essa atividade, exige-se um *know-how*, muita responsabilidade e habilidades para lidar com os riscos inerentes a ela.

Para Pereira (2001, p. 102), no entanto, é no nível inconsciente que a força motivacional do desejo de voar se efetua. “A dimensão motivacional desse homem passa efetivamente pela perspectiva do poder de transgredir, arriscar, ultrapassar as leis da natureza, e no desejo de superar a si e superar o que a natureza lhe impõe”. Mas, na visão da autora, o sujeito que busca o prazer imediato, ultrapassando os limites para se sentir excitado com o perigo, pode, inconscientemente, ignorar sua autopreservação e comprometer a segurança do voo.

Dejours (1997) estudou quais as origens e quais os meios de controle das falhas humanas na situação de trabalho. Ao estudar os pilotos de caça, Dejours (1992) analisou que o funcionamento homem-máquina deveria ser perfeito. A menor falha neste mecanismo complexo pode, em uma fração de segundo, significar a morte. Para o autor, há uma relação entre homem, tecnologia e trabalho. Portanto, deve-se verificar se as tentativas de corrigir as falhas, por meio da prescrição, disciplina, controle, vigilância, formação ou punição trazem resultados.

Outro fator estudado por Dejours (1992), que está relacionado ao serviço aéreo, é o medo. O autor chegou à conclusão de que uma intensidade considerada de medo pode ser perfeitamente tolerada contanto que ela seja contrabalanceada pelo jogo do sistema motivação-satisfação, como ocorre com os pilotos de caça. Os efeitos do medo ocasionados pela organização do trabalho são compensados pela satisfação do trabalho. Para Dejours (2004d) a saída requisitada, no caso dos pilotos, é a sublimação, estratégia psíquica que oferece novas possibilidades para a dialética desejo/sofrimento e que

assegura, em relação ao sofrimento, uma saída pulsional que não faz desmoronar o funcionamento psíquico e somático.

Não se pode deixar de considerar que o ambiente de trabalho desses profissionais oferece muitos empecilhos para a execução de suas atividades. Diante disso, estudiosos da área procuram analisar o efeito desse ambiente sobre a saúde dos pilotos. Thomas Martins (2010) estudou a saúde dos pilotos e seus resultados, sob uma ótica sistêmica e interdisciplinar, revelaram que: o contexto age como uma pressão invisível que desgasta a saúde desses profissionais; os fundamentos da tecnologia da informação e da ergonomia são muitas vezes negligenciados, podendo gerar disfunções operacionais na execução de tarefas, causar acidentes, perturbar o trabalho e a saúde tanto dos pilotos como de outros aeronautas como os controladores de voo; há imposição de regras que visam prioritariamente à lucratividade das empresas aplicadas em um cenário permeado por regras trabalhistas e tecnologias imperfeitas em que as normas trabalhistas são fontes de sofrimento.

Essa pesquisa se justifica devido à demanda proveniente da própria Unidade de Operações Aéreas do DETRAN. O grupo desejava fazer alguma dinâmica de grupo para melhorar as relações interpessoais, devido ao trabalho na aviação ser realizado em equipe. A psicóloga, que é servidora do órgão, propôs a clínica em psicodinâmica do trabalho para o grupo e a utilização dos resultados para sua dissertação e eles aceitaram.

O método utilizado na pesquisa, que se desenvolve por meio da palavra em um espaço de discussão, representa uma prática inovadora para se fazer pesquisa com pilotos de helicópteros. A clínica do trabalho pode contribuir para a melhoria das condições de trabalho dessa categoria e para a prevenção de acidentes aeronáuticos. A análise do trabalho de forma coletiva pode auxiliar as técnicas já utilizadas pela aviação, como o treinamento de gerenciamento de equipes - CRM, ao identificar as falhas da organização do trabalho que colocam em risco os profissionais durante a execução de suas atividades.

A ocorrência de acidentes justifica o cuidado para não haver transgressão. O sistema de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos (SIPAER) adota medidas para evitar acidentes. Entre essas medidas estão aos valores éticos e profissionais que os trabalhadores devem seguir: honestidade, profissionalismo, perseverança, coragem e dedicação. Valores estes que além de contribuírem para o desenvolvimento da aviação e do bem comum, devem ser amparados pela permanente busca pelo aprimoramento técnico e pela atuação em consonância com a legislação que rege a atividade aérea.

Como a aviação é marcada por avanços tecnológicos que não dão escolha aos profissionais, a não ser de se adaptarem a eles, os estudos sobre essa atividade devem ser constantes. Essa dissertação visa contribuir com mais informações sobre a realidade aérea e também porque estudos sobre a organização do trabalho de pilotos de helicópteros são escassos, principalmente, com a abordagem da psicodinâmica do trabalho. Com o referencial dessa teoria, foram encontrados dois estudos: os estudos de Dejours (1992) com pilotos de caça e a pesquisa de Mendes e Araújo (2007) com controladores de voo brasileiros.

A literatura sobre a aviação, no entanto, se constitui de pesquisas sobre as condições de saúde dos pilotos, sobre a estabilidade emocional, sobre as condições de riscos em que trabalham os pilotos, sobre aspectos ergonômicos e fisiológicos, sobre a tecnologia da aviação, sobre acidentes aeronáuticos e demais assuntos relacionados à aviação. Esses temas estão presentes nos estudos de Barreto e Fonseca (2007), Coelho e Magalhães (2001), Fonseca e Barreto (2007), Heloani (2008), Itani (2009), Mello, Nocez, Kouyomdjians e Tufik (2009), Moreira (2001), Pereira (2001), Ribeiro (2009) e Thomas Martins. (2010).

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar a psicodinâmica do trabalho da Unidade de Operações Aéreas do DETRAN. Os objetivos específicos consistem em: a) descrever a organização do trabalho; b) identificar as vivências de prazer e de sofrimento; c) analisar a mobilização subjetiva: inteligência prática, cooperação e reconhecimento e d) investigar as defesas coletivas utilizadas pelos pilotos para suportar as adversidades do ambiente de trabalho.

A dissertação divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, comenta-se sobre os órgãos e as legislações que regulamentam a aviação brasileira, como o Código Brasileiro de Aeronáutica – CBA, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC e o Centro de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – Cenipa, que se destaca pela importância de seu trabalho para a prevenção de acidentes aeronáuticos.

Outro tema citado é a contribuição do trabalho de pilotagem, em especial, o trabalho dos pilotos na fiscalização de trânsito. Trata ainda dos critérios e requisitos para se exercer a atividade aérea, que incluem o processo de seleção, de formação, de treinamento, aperfeiçoamento e qualificação. Para tanto, para obter licenças, habilitações e certificados, o piloto precisa ter domínio das manobras, da utilização de equipamentos, das técnicas, da fraseologia, da legislação aeronáutica e saber conduzir a aeronave com um trabalho em equipe.

Refere-se também às condições de trabalho (jornada de trabalho) às limitações biológicas, psicológicas e sociais (sono, fadiga), às ameaças externas (colisões, aves, chuva, raio laser, fios, pipas, torres), ao ambiente de trabalho (temperatura, altitude), etc. Mostra, além disso, que para lidar com essas limitações e deficiências humanas, os engenheiros da aviação se empenharam em obter alto avanço tecnológico que marcou a indústria da aviação.

O segundo capítulo se refere à abordagem teórica da psicodinâmica do trabalho e sua construção histórica. Mostra-se a relação entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico. A organização do trabalho é representada por meio da divisão do trabalho, do conteúdo das tarefas e das relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade.

Busca-se definir os principais conceitos da psicodinâmica do trabalho como organização do trabalho, estratégias coletivas de defesa, vivências de prazer, sofrimento criativo e patogênico, subjetividade, inteligência prática, ressonância simbólica, mobilização subjetiva, espaço de discussão, trabalho real e trabalho vivo, reconhecimento, cooperação, entre outros.

O terceiro capítulo contempla o método da pesquisa, que teve como base os princípios teórico-metodológicos da psicodinâmica do trabalho. Realizou-se a clínica psicodinâmica do trabalho que visa compreender os aspectos subjetivos do trabalho a partir de uma discussão realizada num espaço aberto à deliberação. A clínica baseou-se nos referenciais teóricos desenvolvidos por Christophe Dejours, mas com ênfase no contexto brasileiro, como recomendam Mendes e Araújo (2012).

A clínica do trabalho proposta ao grupo foi a clínica da cooperação que, além de ser o espaço da fala e da escuta do sofrimento, é caracterizada por alguns dispositivos: a demanda, a elaboração e perlaboração, a construção de laços afetivos e a interpretação e a formação clínica (Mendes & Araújo, 2012). Buscou-se descrever esses dispositivos e os procedimentos de forma a tornar compreensível a condução da clínica.

No quarto capítulo aparecem os resultados sobre os dispositivos clínicos e a organização do trabalho. Comentam-se como esses dispositivos influenciaram a condução da clínica e como se manifestaram durante as sessões.

A organização do trabalho foi analisada de acordo com os temas que surgiram no espaço de discussão. Os resultados foram contextualizados conforme a atividade aérea e a psicodinâmica do trabalho. Os temas abordados foram: processos de criação do grupo, de seleção para ser piloto, de formação e qualificação profissional da tripulação; contexto de trabalho; conteúdo das tarefas e atividades de manutenção;

primeiras experiências de voo; condições e restrições para voar; voo de monitoramento aéreo e projetos de trabalho da UOPA; tempo, ritmos e tamanho do grupo; normas e controles da atividade aérea; transgressões e riscos na aviação; visibilidade, desempenho e comunicação; modos de gestão; investimento profissional e perdas financeiras no trabalho de alto custo.

No quinto e último capítulo, abordam-se a mobilização subjetiva, o sofrimento, as defesas, as patologias e a análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho.

Os temas da categoria mobilização subjetiva foram: a escolha da profissão e a ressonância simbólica; conflitos de papel (o agente versus o piloto, o amigo versus o profissional, o chefe versus o comandante); relações socioprofissionais (relacionamento do grupo com os servidores do órgão, com passageiros, com profissionais da aviação envolvidos no voo, com familiares e com a mulher na aviação); cooperação e coletivo de trabalho; personalidade do piloto; vivências de prazer, o jeito de pilotar, a imprevisibilidade e a inteligência prática.

A segunda parte desse capítulo se refere às vivências de sofrimento, as estratégias de defesa e aos danos físicos e psicossociais. Logo em seguida, discute-se a análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho e são apresentadas as considerações finais.

Os capítulos tentam descrever e juntar uma teoria com um método constituído por várias etapas, como é a clínica em psicodinâmica do trabalho, e a atividade aérea, que se destaca em relação à descrição minuciosa dos procedimentos. Dessa forma, a pesquisa permite que o pesquisador percorra vários caminhos, mas procurou-se se delimitar a demanda. No entanto, buscou-se trazer o máximo de conceitos e informações para facilitar a leitura e a compreensão desse estudo.

CAPÍTULO 1

Este capítulo tem por objetivo tentar descrever o contexto de trabalho dos participantes da pesquisa e relatar alguns estudos desenvolvidos sobre a atividade aérea. Busca-se mostrar a organização do trabalho, as legislações, as condições de trabalho, o processo de seleção e formação desses profissionais, o monitoramento aéreo de trânsito entre outras características do serviço aéreo. Sem esse conhecimento, seria difícil entender o processo de mobilização subjetiva dessa categoria por meio da clínica psicodinâmica do trabalho.

1. O sistema de aviação civil

O sistema aeronáutico é composto pelos profissionais, pelas aeronaves, pelo ambiente e pela organização do trabalho. Para que funcione de forma adequada e equilibrada é necessário que o homem recorra a sua subjetividade para criar, gerenciar, tomar decisões e ser flexível para se adaptar ao ambiente, que nem sempre é seguro para a atividade aérea.

Segundo Moreira, (2001b), o desempenho humano na aviação irá depender da interação de diferentes variáveis: as individuais, as psicossociais, as ambientais e as organizacionais. As variáveis individuais são representadas pelas características de personalidade, aptidões, atitudes e valores; as psicossociais, pelos diferentes papéis e relações interpessoais assumidos pelo indivíduo; as ambientais, pela temperatura, ruído, luminosidade, visibilidade e condições atmosféricas e as organizacionais, pela cultura, a filosofia, as normas e os regulamentos. Como forma de conciliar os diversos aspectos que envolvem a atividade aérea, esse setor busca se padronizar pela legislação específica da aviação.

A Aviação Civil Brasileira é submetida a legislações, portarias, regulamentos e instruções. O Código Brasileiro de Aeronáutica – CBA, criado pela Lei Nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, dispõe sobre responsabilidades no sistema de aviação civil. As leis da aviação estão sempre se aperfeiçoando para atender a demanda do crescimento de instituições que passaram a utilizar aeronaves e para atender os avanços tecnológicos que tornaram as aeronaves ferramentas indispensáveis para se atingir resultados satisfatórios que seriam inalcançáveis sem esses instrumentos.

Para facilitar o acompanhamento do crescimento da aviação civil, que possui características diferentes da aviação militar, foi criada em 27 de setembro de 2005, pela Lei 11.182, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, que passou a regulamentar

as normas para a aviação civil. Mas independente de pertencer à aviação civil ou à militar, os profissionais da aviação devem obedecer a toda a legislação aérea, pois utilizam o mesmo espaço aéreo e seguem os mesmos princípios. Algumas leis gerais são, por exemplo, as Instruções do Comando da Aeronáutica – ICA 100-12 (2009), que dispõe sobre as regras do ar e serviços de tráfego aéreo e a ICA 100-4 (2009), que dispõe sobre regras e procedimentos especiais de tráfego aéreo para helicópteros.

A regulamentação também é composta pelo Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica – RBHA ou pelo Regulamento Brasileiro de Aviação Civil – RBAC, que substituiu o RBHA em assuntos específicos das aéreas de aviação. O RBAC 61 (2012), por exemplo, define requisitos para a formação de pilotos, licenças, habilitações e certificados. Define critérios de escolaridade, de documentação, formação teórica e experiência de voo (horas de voo) que o piloto deve ter para cada tipo de licença ou habilitação de voo. Um RBHA que se destaca é o RBHA 91 (2011) que estabelece regras para a operação de aeronaves civis brasileiras.

A regulamentação que, por sua vez, detalha assuntos tratados no RBHA e RBAC são denominadas de Instrução de Aviação Civil – IAC e Instrução Suplementar - IS. Entre elas, a IS 00.002 (2012) detalha critérios para a avaliação dos pilotos nos voos de verificação de proficiência (voos de cheque e recheque). Define também o que deve ser avaliado em cada voo, tipos de procedimentos adotados, posturas dos pilotos que devem ser observadas, limites de velocidades, altitudes e outros aspectos técnicos que devem ser atingidos pelos pilotos.

A autoridade de aviação civil elabora regulamentação por meio de manuais de cursos para definir requisitos teóricos e práticos dos cursos de formação de pilotos (piloto privado, piloto comercial, piloto de linha aérea, etc.). Define ainda que a formação teórica deve ser avaliada com provas objetivas. A formação prática é avaliada durante os voos que verificam o preparo do piloto. Essas leis são importantes para que os pilotos tenham segurança na utilização dos helicópteros, que se tornaram indispensáveis em quase todos os estados e na esfera federal.

Vários órgãos utilizam a aviação para contribuir para o sistema de segurança pública. Entre eles estão o Departamento de Polícia Federal, Departamento de Polícia Rodoviária Federal, Polícia civil, Polícia militar, Receita federal, Corpo de Bombeiros Militar, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos recursos naturais renováveis – IBAMA, Força Nacional, Fundação Nacional do índio – FUNAI e Departamento de Trânsito do Distrito Federal.

Nesse setor, não existe ainda, em muitas instituições, a função ou cargo de piloto de helicóptero. São os profissionais de diversas categorias civis e militares que compõem a equipe de aviação aérea e estão se tornando essenciais para a população brasileira. As equipes atuam em todas as atividades e modalidades de policiamento, segurança pública e outras atividades realizadas pelo Estado. Existe a Lei nº 7183 que regulamenta a profissão do aeronauta e impõe ao seu trabalho limites preservacionistas, que além de promoverem a saúde do aeronauta, resultam em um significativo aumento da segurança das operações aéreas (Heloani, 2008). No entanto, a Aviação de Estado não segue a Lei do Aeronauta. Os profissionais dessa categoria são regidos pelas leis do serviço público e/ou pela legislação específica de cada instituição. Falta ainda uma lei específica para a Aviação de Segurança Pública e de Estado. Há tentativas de organizar, estruturar e uniformizar o serviço de Aviação de Segurança Pública, que é atividade exclusiva do Estado, mas por enquanto, esse tipo de aviação tenta aproveitar a legislação aeronáutica existente.

Apesar da ausência de regulamentação específica para essa área, as instituições buscam a integração e troca de informações para obterem bons resultados em suas missões. Essa atuação conjunta de mobilização de aeronaves é importante como apoio a situações de tragédias decorrentes de fenômenos naturais que atinjam um número grande de pessoas, como nos casos de enchentes e em outras situações como de incêndio. Os helicópteros são utilizados em situações de emergência, para transporte em locais de difícil acesso, para filmagens e fotografias aéreas, entre outras.

Os helicópteros são conhecidos como aeronaves de asas rotativas devido ao seu rotor principal (asas) que gira e promove a sua sustentação e o voo. Essas aeronaves estão cada vez mais sofisticadas e se tornaram objeto de desejo de consumo devido à grande versatilidade que tem pela possibilidade de movimento, pelo voo pairado e pela vantagem de subir verticalmente, o que facilita o pouso em locais restritos.

Há diversos tipos e modelos adquiridos pelos órgãos da secretaria de segurança pública, como o Bell 407, o Bell Jet 206, o Bell 206 L4, os Esquilos AS 350 B, As 350 B2 e As 350 B3, o EC 130 B4 e o Koala 119. Mas esses nomes nem sempre identificam as aeronaves, pois é costume que os grupamentos deem codinomes aos helicópteros que simbolizam as atividades exercidas pela tripulação. Águia, Falcão, Fênix, Carcará, Sentinela, Arcanjo e Resgate são algumas dessas denominações conhecidas. De acordo com quantidade de aeronaves adquiridas, acrescenta-se um número ao nome, por exemplo, Águia 1 e Águia 2.

Para a aquisição da aeronave leva-se em consideração o modelo mais adequado e útil para o tipo de missão e tarefas que o grupamento aéreo irá realizar. Além disso, o poder aquisitivo influencia na escolha, pois nem sempre o órgão terá verbas suficientes para comprar o helicóptero que atenda as necessidades dele. Nessa escolha, observam-se quais as vantagens e benefícios que a aeronave oferece, como: equipamentos opcionais disponíveis, a facilidade de manutenção e o custo, a velocidade atingida, disponibilidade de peças de reposição, baixo nível de ruído e de vibração, potência e desempenho do motor, espaço interno amplo, capacidade de pessoas que podem ir a bordo, melhor desempenho de decolagem, a autonomia de horas de voo, entre outras.

Vários equipamentos podem acompanhar uma aeronave de acordo com a forma que ela será utilizada pela equipe de aviação. Os equipamentos mais comuns são o gancho para carga externa, equipamento de combate a incêndio Bambi Bucket, Kit para operações de rapel, GPS com moving map, farol de busca de uso noturno, kit aeromédico, o puçá (cesto) para salvamento aquático, cesto de salvamento, FLIR¹ e o guincho de resgate e de carga.

Esses equipamentos vêm sendo aprimorados cada vez mais para facilitar o trabalho da tripulação, que por sua própria natureza já possui diversas limitações. As limitações biológicas, psicológicas e sociais fazem parte da natureza humana e podem afetar negativamente o desempenho das pessoas e invalidar os mais sofisticados métodos e dispositivos de prevenção de acidentes (Barreto & Fonseca, 2007). A tripulação também deve respeitar seu próprio limite, o limite dos equipamentos e do helicóptero que apresenta restrição para o piloto durante o período noturno e em condições meteorológicas desfavoráveis.

O piloto sofre ameaças externas como colisões com aves, fios e torres, que se tornam um risco a ser considerado pela tripulação, e a chuva que restringe a visibilidade do piloto. A visão do piloto pode ser ainda prejudicada por pessoas que apontam laser para a aeronave. Nesse caso, o piloto pode desestabilizar a aeronave em consequência de ter cegueira momentânea e, em alguns casos, lesão na córnea, o que pode ocasionar dificuldade de interpretar os instrumentos do painel e dificuldades para realizar os procedimentos de pouso.

As condições de trabalho também prejudicam o trabalho de pilotagem. O piloto pode ter o desempenho afetado por condições físicas, como fadiga, sono, medicação, etc. O ruído que, por ser intenso, leva a tripulação a utilizar protetores auriculares e um

¹ Dispositivo que detecta a radiação infravermelha emitida por objetos quentes.

sistema de comunicação interna dentro da aeronave. Da mesma forma, longas jornadas de trabalho provocam fadiga, que prejudica o julgamento e a tomada de decisão.

Ainda em relação à segurança de voo, Thomas Martins (2010) destaca que condicionantes externos como problemas familiares, financeiros, emocionais e sociais também devem ser considerados. Além disso, quando há descumprimento das normas, em que o piloto age de forma contrária as recomendações, pode-se correr riscos de acidentes. Há risco também no próprio comando da aeronave, em que o pouso e a decolagens são etapas críticas em relação à segurança, principalmente a decolagem porque o helicóptero está mais pesado.

Segundo Moreira (2001a), foi para compensar as limitações e deficiências humanas que os engenheiros da aviação se empenharam em obter alto avanço tecnológico que marcou a indústria da aviação, pelo desenvolvimento de equipamentos, de métodos e de condições de trabalho cada vez mais aprimorados e seguros. O emprego de equipamento de alta tecnologia potencializa as ações, mas também necessita de uma equipe técnica especializada e capacitada para atender as demandas. Só a tecnologia não é capaz de eliminar ou reduzir os acidentes, que ainda tem o fator humano como o principal fator contribuinte, segundo estatística do Centro de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – CENIPA.

Moreira (2001b) destaca a segurança como um processo subjetivo para se avaliar. Para a autora,

percebe-se, portanto, que o controle que existe em relação à tecnologia não é o mesmo em relação ao fator humano, pois o homem usa sua subjetividade para trabalhar e sua forma de agir diante de determinadas situações irá depender do equilíbrio emocional de cada pessoa.

Segundo Coelho e Magalhães (2001, p. 42),

(...) toda atividade que envolve riscos em sua execução necessita que o operador aprenda a lidar com as emoções de modo a não comprometer a segurança durante o desempenho da tarefa, principalmente em situações de emergência, em que a mobilização emocional é muito intensa e, de acordo com características individuais, pode levar a uma reação apressada, lenta ou até mesmo ao bloqueio de qualquer reação.

Nota-se, diante disso, a importância de investir na formação e preparação da tripulação. Busca-se melhor seleção e treinamento de pilotos, utilização de

equipamentos de segurança mais sofisticados, estabelecimento de regras para definição de condições de voo e aterrissagem para prevenir os acidentes. Dessa forma, o piloto se torna mais preparado para lidar com as situações de pane que o helicóptero possa sofrer. Essa preparação é feita por meio de treinamento de situações de emergência e de cursos de prevenção de acidentes aeronáuticos. Segundo Ribeiro (2009), o treinamento contínuo ajuda o piloto a manter a proficiência técnica e as habilidades de voo em dia. Voar constantemente, sem intervalos longos entre os voos, possibilita que o piloto se sinta mais seguro e confiante para desempenhar suas atividades.

Mello, Nocez, Kouyomdjians e Tufik (2009) fizeram uma revisão de literatura sobre a fadiga causada pelas longas jornadas de trabalho e o consequente aumento do risco de acidentes na aviação. O objetivo era demonstrar a importância da adequação das escalas de trabalho, a fim de minimizar o risco de acidentes. Identificaram que situações como: a sonolência provocada por alterações nos ritmos circadianos desses trabalhadores, ter que trabalhar longas horas seguidas sem pausa, a longa jornada de trabalhos e o trabalho durante a madrugada podem afetar os estados de vigília e de desempenho dos aeronautas. Sugeriram que as escalas devessem prever pausas regulares durante a jornada e que o aeronauta não atue por mais de 09 horas diárias, visto que o risco de acidentes eleva-se de forma significativa após a 9ª hora de trabalho.

A prevenção de acidentes é um tema de fundamental importância na aviação, uma vez que o acidente aéreo é um acontecimento imprevisto, que de acordo com a dimensão da tragédia, pode afetar milhares de pessoas. Fonseca e Barreto (2007) chamam atenção para a quantidade de pessoas que são afetadas emocionalmente por um acidente aéreo, que vai além dos que estão diretamente envolvidos com a tragédia, como os sobreviventes, os membros das equipes de resgate, familiares e amigos, testemunhas e tripulantes.

Fonseca e Barreto (2007) estudaram os prejuízos causados pelos acidentes aeronáuticos e concluíram que esses prejuízos vão além das perdas humanas e materiais. Os indivíduos submetidos a uma situação traumática podem desenvolver sintomas que afetam a vida profissional, familiar e social. As situações traumáticas também acarretam reações psicológicas adversas que podem comprometer o processo de recuperação e afetar negativamente a qualidade de vida das pessoas.

Na aviação de segurança pública e de estado, por suas características de voo a baixa altura, pousos e decolagens em áreas não homologadas e exposição de tripulantes, visto que grande parte dos voos é realizada com as portas abertas, o risco também é grande. Também por ser uma atividade muito complexa e de alto risco, os pilotos

devem estar ambientados com as operações e os riscos específicos delas. Devem aplicar as normas e medidas de prevenção de forma a promover a segurança de voo e ter muita preparação para tomar decisões rápidas e com o máximo de proficiência. O piloto é o responsável, por exemplo, pelo julgamento das condições meteorológicas se são favoráveis para o voo. Necessitando, portanto, de formação dos profissionais na área de prevenção de acidentes aeronáuticos.

1.1. Prevenção de acidentes aeronáuticos

Na história da aviação civil e militar, os acidentes e incidentes estão relacionados a diversos fatores como desempenho humano, condições adversas de trabalho (ruídos, vibrações, visão limitada, escalas variáveis de trabalho) e aspectos comportamentais como alterações do humor, estresse, fadiga, restrição de sono e ansiedade que podem alterar o desempenho dos pilotos na realização de suas atividades e comprometer a segurança do voo. Nessa profissão, não só problemas relacionados à atividade aérea² são causa de afastamento do trabalho, mas transtornos psicológicos também.

Os acidentes aeronáuticos podem estar relacionados a fatores psicológicos, visto ser necessário ter equilíbrio emocional para conduzir uma aeronave. Alterações emocionais podem levar o piloto a cometer possíveis erros e causar acidente. Pode ocorrer também intensa carga psíquica devido às condições de risco a que o piloto se expõe e à necessidade de ele estar permanentemente vigilante, atento e preciso em seus movimentos de comando da aeronave. Além disso, uma aeronave mal conduzida pode representar risco de morte.

Barreto e Fonseca (2007) pesquisaram a incidência do aspecto psicológico em acidentes aeronáuticos, na aviação brasileira, no período compreendido entre 1997 e 2002. Os resultados destacaram a atitude e o processo decisório como as áreas mais críticas do aspecto psicológico para a ocorrência de acidentes. Com relação à área de atitude, o excesso de autoconfiança foi o atributo que mais contribuiu para a ocorrência de acidentes, seguido da complacência e descaso com operações e procedimentos. Quanto ao processo decisório, os atributos “tomada de decisão errada” e “julgamento deficiente” foram os que apresentaram maior incidência.

² Esses problemas são desorientação espacial, disbarismo, dissincronose, hipóxia de altitude, etc.

As autoras observaram que essas áreas estão interligadas e influenciam diretamente a atividade de pilotagem em termos de planejamento de voo e capacidade de julgamento do piloto, comprometendo assim a operação segura da aeronave. O processo de tomada de decisão é influenciado por características individuais de quem decide (autoconfiança, controle emocional, sono, fadiga, conhecimento operacional, experiência) e por influência de aspectos externos provocados pelos outros e pelo contexto de trabalho (Barreto & Fonseca, 2007).

A consciência situacional e a tomada de decisão são dois conceitos que se destacam na aviação. Na consciência situacional, como o próprio nome sugere, o piloto deve estar alerta às características do ambiente aeronáutico, como vibração, altitude, acelerações, variações de temperatura, alarmes, comunicação verbal e demais variações que possam ocorrer durante o voo. A consciência situacional também está ligada à percepção adequada da realidade, o que permite que o piloto possa tomar decisões apropriadas e seguras, dentro do tempo disponível para o cumprimento bem sucedido da missão (IAC 060-1002A, 2005).

A tomada de decisão envolve a compreensão da situação e a ação do piloto. É uma decisão a partir de um julgamento. O piloto precisa ser preciso em suas decisões, não podendo ocorrer erros na avaliação de tempo, de distância, de velocidade, de limite ou de interpretação de qualquer item do painel. Também precisa avaliar os riscos que se corre ao decidir por determinado procedimento, procurando não se deixar afetar por variáveis como: complexidade do problema, características de personalidade, limites cognitivos dentre outras (IAC 060-1002A, 2005). Para ajudar o piloto a comandar a aeronave com segurança, a aviação investe muito nas formas de prevenção de acidentes aeronáuticos.

O sistema de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos (SIPAER), instituído pelo Decreto nº 69.565 de 19 de novembro de 1971, tem a finalidade de planejar, orientar, coordenar, controlar e executar as atividades de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos. Essas atividades são definidas como as que envolvem as tarefas realizadas com a finalidade de evitar perdas de vidas e de material decorrentes de acidentes aeronáuticos.

O órgão central do SIPAER é o centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos (CENIPA), que também foi criado pelo Decreto n 69.565. O CENIPA tem por missão, conforme o CBA, “Promover a prevenção de acidentes aeronáuticos, preservando recursos humanos e materiais, visando ao progresso da aviação brasileira”. Para realizar sua missão, o CENIPA desenvolve anualmente atividades educacionais,

operacionais e regulamentares. Tem como atribuições a supervisão, o planejamento, o controle e a coordenação de atividades de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos. O CENIPA segue o Manual do Comando da Aeronáutica sobre prevenção de acidentes aeronáuticos.

Segundo o CENIPA, a investigação de acidente aeronáutico é um processo realizado com o objetivo de prevenir novos acidentes. Esse processo compreende a reunião e a análise de informações e a obtenção de conclusões, incluindo a identificação dos fatores contribuintes para a ocorrência, almejando a formulação de recomendações sobre a segurança. O CENIPA investiga apenas com o objetivo de prevenir futuros acidentes e não determina culpa ou responsabilidade, já que isso é competência da investigação policial.

Entre os instrumentos de legislação de segurança de voo estão as Normas de Sistema de Comando da Aeronáutica (NSCA). São doze normas que tratam sobre assuntos relacionados à conceituação de vocábulos, expressões e símbolos de uso no SIPAER, estrutura e atribuições dos elementos constitutivos do SIPAER, gestão da segurança operacional, plano de emergência aeronáutica em aeródromo, notificação e confirmação de ocorrências no âmbito do SIPAER, investigação de acidente e de incidente aeronáutico e ocorrência de solo, responsabilidades dos operadores de aeronaves em caso de acidente e de incidente aeronáutico e de ocorrência de solo, recomendações de segurança operacional emitidas pelo SIPAER, formação e capacitação dos recursos humanos do SIPAER, formulários em uso pelo SIPAER, código de ética do SIPAER (CENIPA, 2012).

Segundo os princípios básicos do SIPAER, todo acidente aeronáutico deve ser evitado. Não há nunca uma explicação única ou simplista para um acidente, ele resulta de vários eventos e nunca de uma causa isolada, tem um precedente e requer mobilização geral. Além disso, o propósito da prevenção de acidentes não é restringir a atividade aérea, mas estimular o seu desenvolvimento com segurança. Acusações e punições de erros humanos agem contra os interesses da prevenção de acidentes. Esses princípios são utilizados nos programas de prevenção de acidentes aeronáuticos.

Todas as instituições devem ter um programa de prevenção de acidentes aeronáuticos (PPAA), que é um documento elaborado em conformidade com a NSCA 3.3 (2008). O PPAA é planejado para o período de um ano e contém as atividades de prevenção que serão realizadas nesse período. Está relacionado à adoção de medidas que visam à diminuição do nível de risco.

O PPAA recomenda que os pilotos façam o relatório de prevenção de acidentes

(RELPREV), sempre que necessário, e vistoria de segurança por pessoa especializada em segurança de voo, pois são medidas que podem auxiliar na investigação de acidentes aeronáuticos. As investigações de acidente aeronáutico são concentradas nos aspectos básicos, identificados e relacionados com a atividade aeronáutica, agrupados nos fatores humanos, materiais e operacionais (CENIPA, 2012). O fator humano compreende o homem sob o ponto de vista biológico em seus aspectos fisiológicos e psicológicos. O fator material engloba a aeronave e o complexo de engenharia aeronáutica. O fator operacional compreende os aspectos que envolvem o homem no exercício da atividade, incluindo os fenômenos naturais e a infraestrutura (CENIPA, 2012).

Segundo Barreto e Fonseca (2007), o maior desafio da aviação tem sido evitar o erro humano e controlar sua incidência como forma de eliminar os acidentes aeronáuticos que trazem incalculáveis prejuízos em termos materiais, financeiros e de vidas humanas. Para Moreira (2001a), o pessoal operacional era considerado pelo meio aeronáutico como a parte principal a ser trabalhada para melhorar a segurança de voo e o sistema aeronáutico, mas estudos realizados sobre a investigação de acidentes apontaram a necessidade de se considerar o contexto organizacional nos programas de segurança de voo.

Na aviação, faz-se necessário diferenciar erro e violação. Segundo a IAC 060-1002A (2005), erro é um desvio involuntário por parte do indivíduo de uma ação pretendida. Tenta-se evitá-lo por meio de treinamentos e informações. Já a violação é o descumprimento intencional de regras e procedimentos com consciência da dimensão dos efeitos que a ação pode produzir. Portanto, os erros ou as falhas humanas são objetos de estudos de Órgãos como o CENIPA para evitar acidentes aéreos.

Dados estatísticos do CENIPA apontam que o fator humano requer mais aprofundamento científico que consiga detectar as origens das falhas humanas responsáveis por acidentes e aprimorar mais ainda a segurança dos voos. Diante disso, tem-se buscado conhecer como as relações pessoais interferem nos procedimentos de voo. Acredita-se que o bom relacionamento entre as equipes e o sentimento de companheirismo são fatores que ajudam no rendimento profissional e reduzem as chances de erros que podem colocar em risco toda a missão.

As relações interpessoais, quando favoráveis ao bom convívio entre os membros do grupo, são fatores que podem interferir positivamente no trabalho. No entanto, na aviação, é comum tripulações serem equipes não permanentes, que se formam apenas enquanto dura o voo. Pode acontecer ainda de os membros da equipe nunca terem trabalhado juntos, o que pode dificultar o bom relacionamento na cabine. Mas todos os

profissionais devem cooperar cumprindo seu papel e facilitando as comunicações interpessoais.

A atividade aérea é um trabalho coletivo. Como há várias pessoas envolvidas no processo de fazer uma aeronave voar, torna-se difícil atribuir a culpa do acidente a uma única pessoa. Da mesma forma, a segurança de voo deve ser tratada com o coletivo de trabalho. Diante dessa constatação, surgiu na aviação um curso para auxiliar a interação e a comunicação entre os membros das equipes, assim como o desenvolvimento da filosofia de segurança e prevenção de falhas humanas. Esse recurso é conhecido por gestão de recursos de equipe (Corporate Resources Management - CRM), que tenta gerenciar todas as variáveis que, dentro ou fora da aeronave, possam interferir com a segurança e a qualidade de um voo e se estende a toda a corporação aérea (Heloani, 2008).

O CRM é indispensável para qualquer atividade aérea e praticado em todos os níveis de organização. Foi criado para desenvolver habilidades interpessoais e diminuir a incidência do erro humano. De acordo com a IAC 060-1002A (2005), o CRM visa o uso eficiente de todos os recursos humanos, de equipamentos e informações. Portanto, é um curso sobre gerenciamento dos recursos humanos e materiais e gerenciamento de riscos, ameaças e erros que possam comprometer a qualidade do serviço prestado e o desempenho das equipes.

O CRM aborda diversos temas como a comunicação, as relações interpessoais, a coordenação da equipe, a distribuição da carga de trabalho, a proficiência técnica, a liderança, a tomada de decisão, o estudo de acidente e incidentes, fatores humanos, cooperação e comprometimento com o trabalho, consciência situacional, estresse e demais temas que façam parte do cotidiano de quem está inserido no contexto da aviação. Ou seja, para fazer parte da aviação é preciso se adaptar a esse ambiente e ter qualificações específicas para a atividade aérea. Os critérios de seleção da tripulação devem ser rígidos em todos os seus aspectos: conhecimento técnico, habilidade profissional, condições de saúde física e mental, etc.

1.2. Critérios e requisitos para exercer a atividade aérea

Existem convenções e resoluções internacionais que buscam padronizar os procedimentos e a formação das pessoas envolvidas na atividade aérea. A Organização de Aviação Civil Internacional – OACI - trata dos critérios e requisitos para a formação e a qualificação dos profissionais da aviação. Baseando-se nesse modelo, cada país faz

uma adaptação para sua realidade. O CBA (1986) estabelece a legislação e critérios específicos para a formação, qualificação e avaliação dos diferentes profissionais da aviação civil. Define, por exemplo, que a formação dos pilotos fica a cargo das escolas de aviação civil e aeroclubes. O CBA (1986) é complementado por outras regulamentações que vem da ANAC.

A ANAC é responsável pelas publicações de critérios para o processo de formação dos profissionais da aviação. Para exercerem suas atividades, os pilotos precisam ter licença e certificados expedidos pela ANAC, que no dia 22 de junho de 2012, publicou no diário oficial da união, o novo Regulamento Brasileiro de Aviação Civil nº 61 (RBAC 61) que trata dos requisitos para a concessão de licenças para pilotos e exige as condições mínimas para que o candidato alcance as habilitações de piloto privado de helicóptero e piloto comercial de helicóptero.

Ser habilitado significa ter uma autorização associada a uma licença ou a um certificado, na qual são especificadas as qualificações e respectivas validades, condições especiais de operação e as respectivas atribuições e restrições relativas ao exercício das prerrogativas da licença ou certificado respectivos (RBAC 61, 2012). A licença é um documento emitido pela ANAC, que formaliza a certificação de uma pessoa para atuar em operações aéreas civis, a partir do cumprimento de requisitos de idade, grau de instrução, aptidão psicofísica, conhecimentos teóricos, instrução de voo, experiência e proficiência, verificados de acordo com as funções, limitações e prerrogativas pertinentes à referida licença (RBAC 61, 2012).

O processo de formação da equipe aérea envolve contínuo treinamento e aperfeiçoamento. Essa atividade exige que o piloto seja capaz de realizar várias tarefas ao mesmo tempo. O piloto precisa ter domínio das manobras, da utilização de equipamentos, das técnicas, da fraseologia, da legislação aeronáutica e saber conduzir a aeronave com um trabalho em equipe.

A formação do piloto deve levar em consideração que cada voo está sujeito a uma série de variações que podem modificá-lo, tais como condições meteorológicas, condições do avião, controle do tráfego aéreo, condições dos aeroportos, etc. Da mesma forma, baseia-se nas atribuições dos pilotos, que de forma geral, exercem atividades de natureza técnica, de acordo com as normas de navegação e segurança de voo e as normas reguladoras de manutenção de aeronaves.

Nos órgãos públicos, geralmente o processo de seleção para a escolha dos membros da equipe aérea é interno e por meio de edital. Cada órgão tem seu processo de seleção para a formação de pilotos, mas algumas etapas são comuns

como exames de aptidão física, testes de conhecimentos específicos e avaliação psicológica, que são etapas estabelecidas por lei.

Poucas profissões têm um processo de formação tão demorado e com alto custo financeiro. O piloto precisa ter determinadas horas de voo para obter a qualificação exigida pelas normas da aviação. O processo de avaliação é permanente. O piloto civil se submete anualmente a avaliações práticas e teóricas para a verificação de sua proficiência em voo. Também faz exames clínicos para verificar suas condições físicas e seu estado de saúde. O piloto que não esteja com bom condicionamento físico e apto nas demais avaliações é afastado do serviço aéreo provisoriamente ou dependendo das condições, definitivamente.

Os exames médicos são feitos no hospital das forças aéreas conforme o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil – RBAC 67 (2011), que trata sobre a Inspeção de Saúde e Certificado Médico Aeronáutico - CMA (que é conhecido como Certificado de Capacidade Física – CCF). O CMA é um documento emitido por um examinador credenciado ou pela ANAC.

Os testes avaliam se o peso/altura está proporcional; se o aparelho locomotor está normal; se há ausência de patologia na coluna vertebral; se a acuidade visual é 20/20 ou corrigida com lentes para esse nível; se a acuidade auditiva é 15/15 ou não tem perda inferior a 10GB; se a história clínica é negativa para epilepsia, para alcoolismo, para uso de drogas, entre outras avaliações.

O piloto só pode pilotar se apresentar bom estado de saúde. É necessário que esteja com boas condições físicas e estabilidade psicoemocional. Itani (2009) analisou a saúde dos profissionais da aviação e concluiu que a saúde é um atributo de qualificação e uma exigência para se exercer a função. A saúde é parte do atributo da capacidade dos trabalhadores juntamente com outras habilidades e competências técnicas profissionais.

Depois dos exames médicos, os candidatos fazem a avaliação psicológica, que é realizada de acordo com a Resolução do Conselho Federal de Psicologia – CFP, nº 01/2002, que regulamenta a avaliação psicológica em concurso público e processos seletivos da mesma natureza. Os requisitos psicológicos e psiquiátricos para atividades ligadas ao voo é uma exigência do Código Brasileiro de Aeronáutica e sua regulamentação por meio da RBAC 67 (2011), que determina que os pilotos sejam submetidos à avaliação psicológica para ingressarem na carreira.

A avaliação psicológica consiste na utilização de procedimentos científicos, que permitem identificar características psicológicas do candidato, para fins de prognósticos

de desempenho das atividades relativas à atividade de aviação de segurança pública e defesa civil, e atende às disposições técnicas e legais que regulam esses procedimentos.

Levando em consideração que as tarefas realizadas pelos profissionais de pilotagem da segurança pública são permeadas por um conjunto de riscos mais acentuados do que em outras profissões, os psicólogos tentam construir um perfil profissiográfico. Observam-se características consideradas importantes que o profissional deve apresentar para exercer essa atividade e o nível em que elas estão presentes. Algumas características consideradas nessa área são: controle emocional, impulsividade, ansiedade, domínio psicomotor, resistência à frustração, memória auditiva e visual, controle e canalização produtiva da agressividade, resistência à fadiga psicofísica, iniciativa, potencial de liderança, cooperação, relacionamento interpessoal, flexibilidade de conduta, criatividade, cognição e ausência de transtornos de humor e de personalidade, entre outras.

Após os exames médicos e psicológicos, os candidatos devem ser aprovados na banca teórica e obter o Certificado de Conhecimento Teórico (CCT) para a qualificação de piloto privado de helicóptero e depois dar início a formação prática de voo. Com a conclusão do curso, o piloto pode fazer as avaliações práticas para receber o Certificado de Habilitação Técnica (CHT) que o habilita legalmente a pilotar uma determinada aeronave.

Fazem parte da aviação os profissionais que atuam como comandantes de aeronaves, copilotos, tripulantes operacionais, mecânicos operacionais de voo, pessoal administrativo envolvido em operações aéreas, técnicos de apoio de solo, controladores de voos, etc.

Os pilotos de helicóptero podem exercer, de acordo com a formação, as funções de comandante e copiloto. A atividade de pilotagem é caracterizada pelo comando do cíclico na mão direita, o coletivo³ na mão esquerda e os pés nos pedais. O piloto controla a direção do helicóptero, tem o controle de pairar o helicóptero e controla todo o sistema de comunicação a bordo, uma vez que a comunicação não pode ser distorcida. Para isso, o piloto precisa ter boa dicção e facilidade de expressão para se comunicar pelo rádio. A linguagem técnica e padronizada da aviação consiste em se falar somente o necessário para se ter informações precisas e adequadas para a atividade aérea.

O trabalho de pilotar também consiste em elaborar planos de voo, elaborar relatórios e outros documentos concernentes à aviação. Segundo Ribeiro (2009), devido

³ Coletivo e cíclico são comandos primários de controle de altitude, velocidade e direção da aeronave.

às tarefas serem predominantemente cognitivas, o piloto utiliza muitos processos mentais: percepção, atenção, memorização, tomada de decisão, consciência situacional, planejamento, organização, etc.

O tripulante operacional deve ser qualificado com certificado expedido pela ANAC para exercer essa função junto à tripulação de voo da instituição a que pertença. Deve estar constantemente preparado para realizar intervenções diretas e conhecer as técnicas do emprego de aeronaves em ambientes diversos. Algumas tarefas são típicas do grupamento em que atue como funções típicas de polícia: bombeiros, trânsito, resgate aeromédico entre outras.

O mecânico de aeronaves, quando devidamente qualificado e com licença e certificados expedidos pela ANAC, é responsável pela manutenção das aeronaves operadas pela unidade aérea em que atue. Realiza os procedimentos necessários para que a aeronave tenha o voo garantido e seguro, como reparos, substituições de peças, inspeções e outras atividades de manutenção.

São os controladores que orientam e autorizam as operações aéreas, com o objetivo de manter a segurança dos voos. Os pilotos devem sempre obedecer às regras de tráfego aéreo e para modificar o plano de voo, precisam de autorização do controle de tráfego. Mendes e Araújo (2007) fizeram um estudo com esse grupo e identificaram vivências de sofrimento devido às condições de trabalho. Os controladores sofrem pela falta de treinamento adequado, pela falta de pessoal que gera sobrecarga, pelo poder hierárquico, pela exposição das pessoas ao risco, pelo medo de errar, entres outros motivos.

Esses trabalhadores e demais membros que constituem as equipes de aviação exercem importantes funções em suas missões diárias e específicas que contribuem para o desenvolvimento social e melhorias das condições de vida daqueles que necessitam de ajuda rápida e eficiente para sobreviverem.

1.3. A contribuição do trabalho de pilotagem

O emprego das aeronaves ocorre em diversas situações. Os helicópteros são acionados para operações de policiamento, fiscalização, monitoramento e principalmente em situações em que houver necessidade de deslocamento rápido, em que a agilidade e a velocidade do helicóptero fazem a diferença. Portanto, os helicópteros são utilizados para operações planejadas, missões especiais e em casos de emergência.

O uso do helicóptero é imprescindível para as pessoas que moram em locais de difícil acesso ou para resgatar vítimas, como no caso de acidentes automobilísticos ou de catástrofes climáticas, por proporcionar socorro e salvamento rápido aos feridos. O helicóptero presta ajuda fundamental no monitoramento de trânsito urbano e rodoviário e fiscalização de rodovias para a localização de veículos roubados ou furtados. Contribui para a observação do fluxo de veículos e detecção de pontos de congestionamento, suas causas e orienta as equipes de solo no controle de tráfego.

Por não ter limitações quanto ao seu deslocamento, o helicóptero auxilia na captura de criminosos, fuga de presos e rebeliões em presídios. Está presente em operações do tipo “blitz”, desarmamento, prevenção e repressão ao crime organizado. Faz transporte de policiais para outras unidades e de equipes especializadas e escolta de presos, valores, cargas. É importante no traslado de órgão para transplante e no transporte aeromédico.

Os voos com helicópteros permitem que as equipes acessem, pelo ar, pontos que dificilmente seriam alcançados por vias terrestres. Portanto, seu apoio é fundamental para o policiamento ambiental e para o combate aos crimes contra o meio ambiente. Com ele, é possível o monitoramento de áreas de preservação ambiental, a identificação de áreas de desmatamento, pesca e garimpos ilegais e a prevenção de danos ao meio ambiente.

Os helicópteros têm grandes aplicações na prevenção e combate a incêndios. Proporciona a avaliação global da situação para o controle das chamas, o resgate das vítimas e lançamento de água sobre os focos. Prestam, ainda, ajuda a população em ações de apoio aéreo na área de defesa civil em situações de emergências e em ações de controle de tumultos e distúrbios civis (passeatas, rebeliões em presídios, protestos, reintegração de posse e outras). Além de participação em eventos populares e desobstrução de rodovias interditadas e outras operações autorizadas pela ANAC.

O uso do helicóptero é uma importante ferramenta para a execução das atividades, mas o aproveitamento dos recursos que ele oferece como velocidade e versatilidades vão depender da harmonia entre aeronave adequada e qualificação profissional.

Pensando na agilidade e qualidade que o helicóptero pode proporcionar na execução de atividades, muitos trabalhadores estão utilizando esse instrumento para obter melhores resultados no desempenho profissional. Acreditando nisso, o Departamento de Trânsito do Distrito Federal tem um helicóptero para apoiar o trabalho dos agentes de trânsito.

1.4. O trabalho dos pilotos na fiscalização de trânsito

O Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN é pioneiro e único em contar com o uso de helicóptero para monitoramento aéreo de trânsito. A tripulação do helicóptero Sentinela 01 tem como um dos objetivos auxiliar os agentes de trânsito nos procedimentos a serem adotados em casos de acidentes de trânsito e para monitoramento de todas as vias urbanas e rodovias do DF, oferecendo maior fluidez e segurança ao trânsito, especialmente nos horários de maior fluxo de veículos e pedestres.

Além de fazer voo de monitoramento do trânsito, a Unidade de Operações Aéreas - Uopa atua em ações preventivas e de segurança. Representando, portanto, mais uma forma de utilização da aviação para aprimorar a realização de atividades profissionais. O grupo é formado por agentes de trânsito que usam o helicóptero para complementar a fiscalização de trânsito, devido ao crescimento do número de veículos automotores. É o grupamento mais novo do Distrito Federal, com apenas seis anos de atividade.

Sua história começa em março de 2004, quando o DETRAN decidiu adquirir sua aeronave e, nesse mesmo ano, os agentes deram início ao processo de formação, iniciando o curso teórico e prático para piloto privado. Em fevereiro de 2006 houve o início das Operações Aéreas do DETRAN, com o helicóptero do próprio órgão.

O helicóptero é um modelo Esquilo AS 350 B2, com capacidade para seis pessoas e autonomia de voo de mais de três horas, que foi entregue ao órgão no final de 2005 e era usado de maneira compartilhada com outra instituição por meio de convênio, pois o DETRAN não tinha tripulação. Expirado esse convênio, em dezembro de 2007, o helicóptero passou a ser exclusivo do DETRAN, que passou a operar a aeronave de forma autônoma e segura. O helicóptero passou a ser denominado Sentinela 01, nome retirado do Salmo 127, para representar simbolicamente a missão a ele confiada. Também foi pintado com as cores do órgão: preta e amarela. Ele é equipado com equipamentos de rapel, farol de busca, gancho de carga externa e bambi-bucket, flir 8500 para filmagem, entre outros. O peso máximo de decolagem é de 2500 com carga externa.

A Unidade de Operações Aéreas (UOPA) está diretamente subordinada ao Diretor da Diretoria de Policiamento e Fiscalização de Trânsito, mas o Diretor Geral do DETRAN nomeia o chefe do grupo. Compete ao chefe, entre as diversas atribuições, a

função de dirigir, planejar, coordenar e controlar as atividades da UOPA e assessorar a Direção do DETRAN-DF em todos os assuntos referentes ao emprego de meios aéreos nas missões de trânsito de competência da UOPA e demais missões atribuídas em casos específicos.

As atribuições da UOPA estão definidas no Regimento Interno do DETRAN-DF, ao qual compete: propor à Diretoria as metas e os programas de trabalho anuais relativos às operações aéreas; propor à Diretoria procedimentos, normas e rotinas de trabalho relativos às operações aéreas; organizar, executar as atividades operacionais e administrativas aéreas; controlar e manter a documentação obrigatória da(s) aeronave (s); providenciar as revisões e manutenções da (s) aeronave (s); elaborar relatórios e estatísticas das horas voadas pelos tripulantes da aeronave e exercer outras atividades que estejam dentro de sua área de atuação.

Além do regimento interno do DETRAN, o grupo possui um Manual Geral de Operações da Uopa que regula toda a atividade aérea de trânsito que compete ao DETRAN, desde a estruturação até as atividades técnico-operacionais.

O manual foi elaborado com o objetivo de estabelecer e garantir o cumprimento da doutrina para a Operação Aérea de Trânsito desenvolvida pelo Departamento de Trânsito do Distrito Federal, por meio da Unidade de Operações Aéreas, sendo dirigido a todo pessoal nele diretamente envolvido, de acordo com os critérios e requisitos estabelecidos nele. O Manual Geral de Operações será atualizado sempre que novas técnicas, circunstâncias operacionais ou aspectos da legislação assim o exigirem.

Segundo o manual, a estrutura básica do grupo é constituída pelo chefe da Uopa e de forma informal, pelas assessorias: Assessoria de Engenharia e Manutenção – ASSEM; Assessoria de instrução e doutrina – ASSID; Assessoria de Operações – ASSOP e Assessoria de Segurança Aeronáutica – ASSEG. As atribuições da Uopa estão definidas no Regimento Interno do DETRAN – DF. Para facilitar a organização do trabalho, as atividades foram divididas e distribuídas nessas assessorias, que tem de um a três servidores, dependendo da demanda que tem.

A UOPA faz, todos os dias, dois sobrevoos pelas principais vias do Distrito Federal para identificar os locais de retenção de trânsito e acidentes. Além das atividades normais, a UOPA pode ser acionada em diversas situações, desde que autorizadas pelas autoridades competentes e respeitando a legislação aeronáutica e limitações técnicas ou operacionais. Algumas situações são: I) – Monitoramento de trânsito urbano e rodoviário: em grande congestionamento de tráfego, orientando os usuários e as equipes de terra; cobertura em eventos de grande envergadura; II – apoio a

fiscalização de trânsito; III – apoio a educação de trânsito; IV – apoio a engenharia de trânsito; V – apoio às operações do Corpo de Bombeiros em coordenação com o mesmo em localização ou socorro à vítima de acidente (transporte aeromédico) e combate a incêndios urbano e florestal; VI – apoio a polícia civil ou militar; VII – apoio às ações de defesa Civil: sobrevoo em regiões de risco ou que tenham sido atingidas por algum tipo de calamidade; VIII – em ocorrência de trânsito ou quando solicitado pela CIADE (Central Integrada de Atendimento e Despacho), em qualquer caso em que seja necessário o uso do helicóptero.

Todas as missões aéreas de natureza de trânsito, administrativa e de apoio a outros órgãos e de treinamento são realizadas segundo as técnicas e a doutrina estabelecidas para a operação. A UOPA é responsável pela coordenação de toda atividade aérea realizada em aeronave por ela operada.

As atividades desenvolvidas por cada setor são prevista no manual e são detalhadas em Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que é a forma de documento interno do DETRAN adotado pela UOPA para o estabelecimento e divulgação de procedimentos específicos de caráter administrativo ou operacional. É emitida pelo responsável pelo setor envolvido e aprovada pelo chefe da UOPA.

De acordo com o manual de procedimentos da UOPA, são atribuições do comandante: comandar a aeronave em sua plenitude, conforme o Código Brasileiro Aeronáutico; supervisionar, coordenar e controlar a manutenção das condições operacionais da aeronave, ou seja, avaliar se a aeronave tem ou não condições técnicas para efetuar o voo; diante das solicitações de voo, o comandante da aeronave deve analisar, quando couber, o princípio da necessidade e sempre observar o princípio da oportunidade; efetuar orientação técnica da tripulação; executar o comando da aeronave em condições de segurança; fiscalizar o planejamento do voo; realizar a comunicação aeronáutica, de acordo com as normas do Ministério da Defesa, ou delegar ao copiloto essa atribuição apenas temporariamente; conduzir o “briefing”⁴. Será compulsória a realização de “briefing” com toda a tripulação participante do evento; verificar o estado de saúde física e mental da tripulação; definir as funções de cada membro da tripulação; em caso de haver passageiros, certificar-se de que o termo de responsabilidade e aceitação de risco foi preenchido.

O “debriefing” será obrigatório, devendo ser realizado na sala de briefing ou em local apropriado quando fora do hangar, imediatamente após o evento, podendo, a

⁴ Instruções e recomendações transmitidas aos tripulantes e passageiros antes de qualquer voo ou missão.

critério do comandante, realizá-lo em outro dia. Apenas o comandante poderá autorizar que outro tripulante, não participante do evento, possa assistir a reunião.

Além das funções técnicas de dirigir uma aeronave, o comandante assume funções gerenciais, pois é o responsável legal por tudo o que ocorre no helicóptero. Para auxiliá-lo em suas atividades, o comandante conta com a ajuda do copiloto.

Entre as atribuições do copiloto estão executar o pré-voo⁵ e verificar, por meio do serviço de informática aeronáutico, as condições climáticas, horário do pôr do sol, combustível, horímetro, peso e balanceamento e passar esses dados para o comandante antes do briefing. Há uma publicação oficial chamada Aviso aos Aeronavegantes (Notice to Airmen) – NOTAM, onde constam informações ou instruções sobre condições de qualquer componente do sistema de aviação civil, tais como aeroportos, ajudas à navegação, espaço aéreo, etc. (RBAC 61, 2012).

Por delegação, o copiloto é também o responsável pelo preenchimento da notificação de voo e outras demandas pertinentes ao planejamento da missão que deve ser apresentada pelo comandante. Na ausência de tripulante ou observador, deve verificar as condições de acondicionamento dos cintos de segurança dos bancos dos passageiros e conduzir os passageiros no embarque e desembarque. Durante o acionamento da aeronave, deverá acompanhar cada passo do “checklist” de acionamento, cotejando para o comandante, ou lhe informando de qualquer anormalidade; após coordenação com o controle de voo de Brasília e liberação do comandante, ligar o rádio do DETRAN-DF. Deve ainda auxiliar o comandante nas diversas fases do voo, cotejando os parâmetros da aeronave, sempre que a situação exigir, como por exemplo, “NG, torque, T4, aeronave descendo, etc.” e, em voo, deverá estar em condições de assumir imediatamente o comando da aeronave. Em estado de emergência, na hipótese do comandante delegar ou mal súbito dele, devendo na sequência se deslocar para o hospital mais próximo; ao retornar para o aeródromo, deverá desligar o rádio controle, antes do contato com os controladores de voo, e ligar o farol de pouso, desligando-o antes do toque dos esquis. Outras atribuições são: fazer o pós-voo; coordenar o relatório de ocorrência que deverá ser redigido pelo tripulante ou observador; preencher o diário de bordo; anotar todas as discrepâncias e anormalidades que ocorrem durante a missão, informando ao comandante e posteriormente passando para a manutenção.

⁵ Inspeção realizada em aeronave, por mecânicos e pilotos, antes do voo.

As atribuições do tripulante ou observador também são importantes para o sucesso da missão. Compete a esse profissional: ligar para a CIADE e informar que a aeronave está em condições de voo ou não; verificar diariamente com a CIADE sobre ocorrências pendentes (acidentes, veículos roubados e outros); acompanhar a retirada e a hangaragem da aeronave, bem como o abastecimento; cumprir o “checklist” de equipamentos: máquina fotográfica, filmadora (verificar a carga) e material para anotação da missão; cuidar para que as chaves da aeronave estejam ao alcance dos demais tripulantes; ser responsável por toda a bagagem da aeronave; ser responsável pela retirada da capa do farol de busca; ser responsável pelo “briefing” com passageiros e pelo embarque deles; não permitir qualquer alteração na configuração da aeronave, por exemplo, instalação de equipamento fotográfico ou filmagem, sem autorização do mecânico ou do comandante; durante a partida se posicionar na frente ou lateral do comandante para gerenciar a retirada da fonte externa, depois de completada a partida; após o acionamento e o embarque, verificar se os cintos dos bancos traseiros estão afivelados, inclusive o seu; durante o voo, cumprir as medidas de segurança, especialmente quanto ao emprego de máquina fotográfica, filmadora ou anotações; durante o voo, gerenciar a missão, anotando dados para o relatório; durante o voo, coordenar com o comandante para fazer registro (foto ou imagem) de qualquer fato relevante; confeccionar o relatório da operação (com riqueza de detalhes) após o voo.

Outros profissionais também desempenham papéis fundamentais para que os voos possam acontecer, como os mecânicos de voo e o pessoal de apoio. O trabalho é em equipe e todos precisam colaborar fazendo sua parte para que o resultado seja alcançado. Também é necessário seguir todas as normas e procedimentos da aviação.

A tripulação escalada para voar precisa estar devidamente uniformizada e portando o Certificado de Habilitação Técnica (CHT) e o Certificado Médico Aeronáutico (CMA). O uniforme de voo é constituído pelo macacão de voo antichama na cor verde com os brasões da Uopa, DETRAN-DF e bandeira do DF, luvas antichama na cor verde, meias na cor preta e botas na cor preta. Por ser uma atividade de risco, junto com a identificação do piloto, no uniforme, coloca-se o tipo sanguíneo do piloto e o fator RH.

Os servidores da Uopa estão submetidos ao mesmo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do DF (Lei complementar nº 840/2011) e ao mesmo plano de carreira dos demais servidores do órgão, como promoção funcional, avaliação de desempenho, gratificação de titulação e estágio probatório. Tiveram a formação específica para atuar como agente de trânsito e posteriormente se qualificaram para o

serviço aéreo. Seguem, portanto, as legislações de trânsito e da aeronáutica. Assinam folha de ponto como qualquer servidor público e registram as horas de voo em Caderneta Individual de Voo – CIV, que é um documento legal para verificação da experiência, comprovação e certificação de horas de voo do piloto, conforme a RBAC 61.

A formação e o treinamento do grupo são patrocinados pelo DETRAN. Mas como todo servidor público, que recebe pagamento de cursos de formação, os servidores não podem deixar o órgão, por um período determinado pela lei, para devolver o que o órgão investiu neles. Caso contrário, teriam que devolver o valor recebido.

O grupo está desenvolvendo projetos e buscando aproveitar as vantagens e possibilidades que a aviação pode trazer para a engenharia, a educação e a fiscalização de trânsito. Buscam sempre o aperfeiçoamento quanto a equipamentos, formação, capacitação e desejam melhorar as condições de trabalho e as relações socioprofissionais. Dessa forma, disponibilizaram-se para participar da clínica psicodinâmica do trabalho e conhecer o que a psicodinâmica do trabalho tem a oferecer para a aviação.

CAPÍTULO 2

A proposta deste capítulo é apresentar a teoria psicodinâmica do trabalho por meio de seus principais conceitos e de pesquisas realizadas com seu referencial teórico-metodológico. A intenção é de que esse suporte conceitual possa dar clareza ao método adotado e facilite a compreensão dos resultados.

2. Os voos da psicodinâmica do trabalho

Christophe Dejours trouxe importantes contribuições para a compreensão das relações entre saúde e trabalho com seus estudos sobre a psicodinâmica do trabalho. Inicialmente estudou a análise clínica e teórica da patologia mental relacionada ao trabalho, mas em 1992, propôs a denominação “Psicodinâmica do Trabalho” aos estudos da psicopatologia do trabalho, mudando o foco de suas pesquisas, que deixou de ser a doença para ser a saúde e a normalidade.

Dejours (1992, 1999a, 2007, 2004a) e Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) constataram que os trabalhadores não se mostravam passivos frente às exigências e pressões organizacionais e por isso não adoeciam. Eles sofriam, mas sua liberdade se exercia, mesmo que de forma muito limitada, na construção de sistemas defensivos, individuais e coletivos. Desse modo, era a normalidade que se mostrava como o grande mistério a ser desvendado.

A normalidade é entendida como as condições de luta contra a doença e surge como o resultado de uma dinâmica entre o sofrimento e as defesas, que são elaboradas para resistir ao que, no trabalho, é desestabilizador para as funções psíquicas e para a saúde mental. Portanto, a normalidade dos comportamentos não envolve a ausência de sofrimento e deve ser sempre reconstruída. O estado normal é o estado em que as doenças estão estabilizadas e os sofrimentos compensados, que é diferente do estado ideal. A normalidade é difícil de ser conquistada e nunca totalmente alcançada (Dejours, 1999, 1999a, 2004e, Dejours 2004f).

Ao se propor a normalidade como objeto, a psicodinâmica do trabalho ampliou seu campo de estudo sobre o trabalho. Passou a observar as estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para afastar a doença mental e lutar contra os constrangimentos patogênicos do trabalho (Dejours, 2004a, 2004f).

A psicodinâmica do trabalho considera o trabalho como eixo central de estruturação do sujeito e prioriza, em sua análise, a organização do trabalho para compreender como são produzidos os processos de subjetivação e de saúde e as

patologias. A centralidade do trabalho se refere à capacidade do sujeito de manter a saúde por intermédio do trabalho, ou seja, pela reapropriação do poder de transformar a organização do trabalho e reconquistar as condições favoráveis a construção da saúde (Dejours, 2007).

Desde o início dos anos de 1980, Dejours estudou as relações entre a organização do trabalho e a saúde mental. A organização é favorável à saúde quando dá oportunidade ao trabalhador de concretizar suas aspirações, suas ideias, sua imaginação e seu desejo. Além disso, é favorável quando o trabalho é livremente escolhido e quando a organização é suficientemente flexível para que o trabalhador possa organizá-lo e adaptá-lo a seus desejos, às necessidades de seu corpo e a sua subjetividade (Dejours, Dessors & Desrioux, 1993).

De forma contrária, a organização do trabalho pode ser perigosa para o trabalhador quando não há negociação entre os interesses do sujeito e a realidade da organização do trabalho. A organização também prejudica o trabalhador quando não permite a subversão do trabalho prescrito, ou seja, não permite a criatividade, a inventividade e a inteligência prática; quando não considera a subjetividade do trabalhador; quando não permite situações sublimatórias; dificulta a ressonância simbólica e o processo de reconhecimento e quando há precarização da organização do trabalho (Dejours, 1992, 2007). As pesquisas em psicodinâmica do trabalho se baseiam na análise do conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico.

Dejours, Abdoucheli, Jayet (1994) utilizam a expressão funcionamento psíquico, tendo como base

um modelo de homem que faz de cada indivíduo um sujeito sem outro igual, portador de desejos e projetos enraizados em sua história singular que, de acordo com aquilo que caracteriza a organização de sua personalidade, reage à realidade de maneira estritamente original (p. 126).

A teoria do sujeito da psicanálise serviu de base para se compreender esse funcionamento psíquico.

Já a organização do trabalho é conceituada por Dejours (1992, 1999, 2007) como a divisão do trabalho, o conteúdo das tarefas e as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Em outras palavras, é o resultado de uma negociação que envolve o conteúdo das tarefas e as relações humanas de trabalho. Sendo que a relação com o trabalho não é

estritamente técnica, cognitiva ou física, ela é, antes de tudo, uma relação intersubjetiva e uma relação social. Para Dejours (1997, p.95),

o trabalho supõe uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõem, lutam entre si ou concordam, sobre a base de princípios que não decorrem apenas da técnica, mas também da ética, dos valores e das crenças.

Dejours (2004, 2012a) acrescenta ainda que trabalhar é o que o sujeito deve dar de si mesmo para fazer frente ao que não funciona quando ele segue escrupulosamente a execução das prescrições.

A psicodinâmica do trabalho tem por objetivo o estudo das relações entre condutas, comportamentos, experiências de sofrimentos e de prazeres vividos, por um lado, e a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho, por outro. Portanto, a dinâmica dessa teoria se manifesta nas mudanças que ocorrem entre a organização do trabalho e a mobilização subjetiva (Dejours, 2004g).

Para Dejours, Dessors e Desriaux (1993), Dejours (1999) e Dejours (2004d), não há neutralidade do trabalho, ele é a favor da saúde ou, pelo contrário, contribui para sua desestabilização e empurra o sujeito para a descompensação. Na relação do sujeito com o trabalho, este pode contribuir para construir a identidade e a saúde e ser um fator de equilíbrio e desenvolvimento ou contribuir para destruir a identidade e criar a doença e ser um fator de deterioração e envelhecimento. Pode ser estruturante, pois o indivíduo que trabalha preserva melhor sua saúde do que aquele que não trabalha. Mas o trabalho também pode ser fonte de sofrimento patogênico, pois algumas formas de organização do trabalho têm a capacidade de fragilizar a maioria dos indivíduos, favorecendo às descompensações.

Devido à vulnerabilidade psicológica, todos os indivíduos possuem falhas na esfera identitária que podem eclodir em um momento de descompensação. Rearranjos psíquicos profundos são necessários para enfrentar as vicissitudes da vida profissional do adulto que trabalha. Também não há qualquer independência possível entre o ajuste psicológico de um indivíduo aos constrangimentos de seu trabalho e a evolução da vida e dos conflitos na esfera privada (Dejours, 1999 e Dejours & Bégue, 2010).

Quanto à construção histórica da psicodinâmica do trabalho, Mendes (2007a) e Mendes e Morrone (2010) destacam três etapas distintas da psicodinâmica do trabalho. A primeira se inicia em 1980, com o estudo do sofrimento surgido no confronto com a organização do trabalho. Buscava-se também conhecer as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento. A

segunda etapa, na década de 1990, dá ênfase ao trabalho real e concreto como lugar de construção da identidade do trabalhador, no estudo da dinâmica do reconhecimento e de seu papel sobre as vivências de prazer e de sofrimento, e no impacto para essas vivências das novas estruturas da organização do trabalho. A terceira etapa, que se iniciou no final da década de 1990, caracteriza a consolidação e propagação da psicodinâmica como abordagem científica capaz de explicar os efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, as patologias sociopsíquicas e a saúde dos trabalhadores.

Para Mendes (2007a), as transformações nas organizações do trabalho acarretam diferentes formas de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de ação e reação dos trabalhadores. Na visão da autora, nesses novos modelos de organização, a dominação social pelo trabalho é mais sofisticada e difícil de ser identificada. Diante disso, a psicodinâmica do trabalho se propõe a fazer a análise crítica e reconstrução da organização do trabalho.

No que se refere à proposta de Dejours (2004), a psicodinâmica, além de ser uma disciplina clínica, é uma disciplina teórica e, como tal, se esforça para construir seu referencial teórico. Os conceitos em psicodinâmica do trabalho são fundamentados com base em outras teorias como a psicanálise, a psicologia do trabalho, a sociologia clínica e a ergonomia. Apoiar-se em conceitos-chave como organização do trabalho, estratégias coletivas de defesa, vivências de prazer, sofrimento criativo e patogênico, subjetividade, inteligência prática, alienação, ressonância simbólica, mobilização subjetiva, espaço de discussão, trabalho real e trabalho vivo, entre outros.

Por valorizar os aspectos subjetivos, a psicodinâmica do trabalho se refere a muitos conceitos da psicanálise como sublimação, ressonância simbólica, defesas, mobilização subjetiva, psicodinâmica, etc. Porém, esses conceitos estão relacionados ao contexto de trabalho e ao sujeito enquanto trabalhador.

A distinção entre trabalho prescrito e trabalho real é uma contribuição da ergonomia que foi adotada pela psicodinâmica do trabalho. A ergonomia se consagrou pelo estudo científico das condições de trabalho e das relações entre os instrumentos de trabalho. A ergonomia diferencia também a tarefa, que corresponde aos objetivos a serem atingidos, e a atividade, que corresponde àquilo que é feito concretamente pelo trabalhador na tentativa de atingi-los (Dejours & Gernet, 2011). Já a psicodinâmica iniciou-se com uma elaboração clínica e teórica das relações entre o funcionamento psíquico e o trabalho.

2. 1. A organização do trabalho prescrito e real

O real do trabalho é definido por Dejours (1997, 1999, 1999a, 2007) como o que resiste ao conhecimento científico, ao saber e ao domínio técnico. O real se dá a conhecer pela defasagem irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. “O real é aquilo sobre o qual a técnica fracassa depois que todos os recursos da tecnologia foram corretamente utilizados” (Dejours, 1997. P.40).

O sujeito, no entanto, deve acrescentar às prescrições uma solução para atingir o cumprimento da tarefa. Para Dejours (1997, p.37),

(...) enfrentar o real do trabalho implica, para aquele que não desiste diante da dificuldade, mobilizar uma inteligência e uma engenhosidade as quais se pode mostrar que passam por transformações da subjetividade e da personalidade.

Trabalhar também é ser capaz de superar o fracasso, de enfrentar o real e buscar soluções, uma vez que o real

se deixa conhecer por aquele que trabalha sob a forma de fracasso, como experiência desagradável, dolorosa, ou como sentimento de impotência ou angústia, até mesmo de irritação, raiva ou decepção e de desânimo (Dejours, 2012a, p. 39).

O trabalho seria a atividade desenvolvida por homens e mulheres para preencher a lacuna existente entre o prescrito e o real (Dejours, 1997). Para Dejours (1999, 2008a), o prescrito nunca é suficiente e seria impossível para o trabalhador cumprir rigorosamente todas as prescrições, as instruções e os procedimentos dados pela organização do trabalho. Ainda segundo Dejours (1997, 2008a), o “real do trabalho” envolve os limites do saber, do conhecimento e da concepção no confronto com os atos técnicos e as atividades de trabalho.

Para Mendes e Facas (2010), o trabalho prescrito corresponde ao que antecede a execução da tarefa. Há uma infinidade de possibilidades além das descritas pela prescrição que podem acontecer no momento da execução: imprevistos, contradições, falhas. O trabalho real é o próprio momento de execução. A prescrição não prevê inúmeras dificuldades que podem aparecer no cotidiano. A prescrição no trabalho nunca contempla a totalidade da realidade com que se depara o trabalhador.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), trabalhar não é só uma relação entre o sujeito e suas tarefas. O trabalho conjuga de modo privilegiado as problemáticas subjetivas e as problemáticas sociais, sendo uma mediação essencial entre sujeito psicológico e campo social. Dejours (2004, 2004c, 2008a) conceitua o trabalho como aquilo que implica o fato de trabalhar: gestos, posturas, saber-fazer, um engajamento do corpo e da afetividade, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Para Gernet e Dejours (2011) e Dejours e Gernet (2011), trabalhar também é se defrontar com prescrições, procedimentos, materiais ou instrumentos a serem manipulados. A criatividade, a cooperação e a confiança, por exemplo, não podem ser prescritas. Trabalhar, portanto, “é tudo o que, em uma situação real, não foi previsto pela concepção, pelo planejamento e organização de uma tarefa” (Dejours, 2012b, p. 177).

Trabalhar é não apenas exercer atividades produtivas, mas também conviver. Viver junto é aprender a compartilhar um ambiente de trabalho, compartilhar as regras da profissão, viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento e pertencer ao mesmo coletivo de trabalho. Implica, portanto, na transformação do eu, além de pressupor o espaço de discussão que é uma dimensão da convivência (Dejours, 1997, 1999a, 2004c).

Dessa forma, a organização deve se preocupar com a eficácia técnica, mas deve também incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego e à realização do ego e ainda à saúde e ao mundo subjetivo (Dejours, 1999a).

O trabalho deriva fundamentalmente da criatividade, da inventividade, do achado, da descoberta. É constituído por habilidades individuais e competências coletivas que o tornam um “trabalho vivo”. É um meio para se construir a identidade, mas se revela essencialmente ambivalente. Pode causar infelicidade, alienação e doença mental, mas pode também ser mediador da autorrealização, da sublimação e da saúde. (Dejours, 1999, 1999a, 2004i e Dejours & Bégue, 2010).

Para Mendes (2007b), o trabalho funciona como fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento, liberdade). Possibilita criar, inovar e desenvolver novas formas de execução de tarefa e oferece condições de socialização. Mas pode ser fonte de alienação e se tornar patológico quando há falhas nos modos de enfrentamento.

Segundo Martins (2010), o trabalho também é uma forma de relacionamento social caracterizado por relações de desigualdade, poder e dominação, envolvendo o real do mundo social. O trabalho pode trazer satisfação e prazer para o indivíduo e não somente recompensas financeiras. O trabalho, segundo Karam (2007) possibilita ao homem sair do estado de indiferenciação com a natureza, para o de indivíduo único, sendo que através dessa inserção objetiva, abre-se a possibilidade da subjetivação. De acordo com a autora, deve-se entender a subjetividade pelas fantasias, imaginação, criatividade, desejo do sujeito e toda sua afetividade até o nível das pulsões; mas, também, toda a gama de valores próprios a esse sujeito.

2.2. Subjetividade, intersubjetividade e trabalho

O desenvolvimento da subjetividade passa pela relação entre o sofrimento e o real. Isso porque todo trabalho é vivido afetivamente por quem o faz e cada trabalhador tem o seu jeito de trabalhar, que tem a ver com a vivência, a sensibilidade, a emoção e o modo de ser dele. A subjetividade representa a possibilidade de compreensão da vida humana (Dejours, 1999, 2004).

Para Dejours (1997, 1999), a análise da afetividade e da subjetividade permite conhecer as condições de engajamento do corpo, da inteligência e da personalidade nas atividades laborais. Os requisitos físicos, cognitivos e psíquicos fazem parte da subjetividade e são importantes para a saúde. Dejours (2008b, p. 37) entende que “a análise detalhada da relação subjetiva com o trabalho revela que nenhum trabalho de qualidade é possível sem o engajamento de toda a subjetividade”.

A subjetividade sugere um mundo interno construído pelo homem como síntese de suas determinações que sempre se modificam, pois as experiências sempre trarão novos elementos para renová-las. Dejours (2004) diz que o trabalho pode fortalecer a subjetividade, sendo esse um dos motivos pelos quais há tanto investimento no trabalho. Em troca do sofrimento, podemos operar nossa transformação para mais amplamente realizarmos os poderes de nossa inteligência e de nossa subjetividade. Portanto, o trabalho desempenha papel importante na estruturação da subjetividade e na garantia da saúde psíquica dos trabalhadores.

No ambiente de trabalho, tanto a cooperação como a necessidade e a capacidade para aprender são elementos pertinentes ao processo de constituição da subjetividade. A subjetividade envolve colocar no trabalho nosso modo de ser e, desse modo, a variabilidade interindividual torna difícil a interpretação de certos sofrimentos relatados

pelos trabalhadores, pois uma mesma causa pode produzir efeitos diferentes em indivíduos distintos ou, ainda, um mesmo fator da situação de trabalho pode afetar a saúde de um trabalhador, mas não a de outro. Além disso, o processo adaptativo frente aos fatores estressantes depende do indivíduo e das estratégias defensivas construídas a partir da sua história singular e da história coletiva vivenciada por ele.

O trabalho como regulador social é fundamental para a subjetividade. A construção da subjetividade é vista pela Psicanálise como um processo contínuo que acompanha a pessoa durante toda a sua existência. Dessa forma, o trabalho também contribui para a construção da subjetividade. O trabalho é essencialmente uma ação humana de transformação e melhoria da natureza com a qual mantém uma insubstituível relação histórica. Karam (2003) considera que o sujeito só acontece plenamente por meio do trabalho.

Os processos de construção da subjetividade nos contextos de trabalho são estudados na clínica do trabalho. O acesso ao estudo dessa subjetividade se dá basicamente por meio da palavra, mas precisamente pela relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, permitindo ao sujeito que fala sobre seu trabalho uma clarificação de seu comportamento, colaborando para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida (Mendes, 2007b).

A psicodinâmica do trabalho estuda a saúde ligada às relações intersubjetivas que ocorrem no contexto de trabalho. A saúde e a doença, assim como nossa capacidade de resistir ou ficar doente, estão intimamente relacionadas à qualidade das relações de trabalho. Para Dejours (1999), os obstáculos que se interpõem ao desenvolvimento psicoafetivo da criança ocuparão, mais tarde, um lugar central nas relações psíquicas do adulto no ambiente de trabalho. É no seio da família que a criança retira suas expectativas, valores e afetos e essa bagagem irá influenciar suas relações com as pessoas e com o trabalho. A pessoa leva para o trabalho as características que possui e vai se relacionar no trabalho com esse jeito de ser.

Para Dejours (1992), o trabalho também é importante na construção da imagem do sujeito, que comporta uma significação narcísica.

O essencial da significação do trabalho é subjetivo. Se uma parte desta relação é consciente, esta parte não é mais do que a ponta do iceberg. A significação profunda do trabalho para cada indivíduo só pode ser revelada por técnicas particulares (psicanálise individual), (P. 50).

O efeito da subjetivação sobre o trabalho não pode ser generalizado, pois irá depender da mobilização e do engajamento do sujeito no trabalho. Quando a organização do trabalho permite o engajamento e a expansão da subjetividade, ela permite que o trabalho seja uma forma de investimento pulsional, de sublimação e ressonância simbólica (Mendes, 2007b). Dessa forma, o favorecimento da subjetividade leva à vivência de prazer, mas quando ela é desconsiderada e bloqueada, favorece as vivências de sofrimento.

2.3. A dinâmica do prazer e os destinos do sofrimento no trabalho

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento é inerente à vida humana. Faz parte da vida. Não é apenas uma consequência da relação com o real, mas também proteção da subjetividade com relação ao mundo. O sofrimento mobiliza a inteligência humana para resistir ao real (Dejours, 2004). Mas algum nível de sofrimento deve ser suportado, tolerável e elaborado psicologicamente pelo sujeito até que a via para enfrentar o obstáculo tenha sido encontrada (Dejours, 2007, 2008a).

Prazer e sofrimento são vivências subjetivas e apontam a experiência do sujeito em função do fracasso ou do sucesso de seus esforços para resolver os conflitos que surgem no ambiente de trabalho. Mas o sujeito da psicodinâmica é um sujeito dado ao sofrimento. É no jogo entre o pré-consciente e o inconsciente que se negociam as relações de prazer, de sofrimento, de desejo e de saúde mental (Dejours, 2004b, 2004g).

O trabalho será fonte de prazer se tiver sentido para quem o realiza. O prazer é obtido pelo ganho que se tem no trabalho, como a construção da identidade e a realização de si mesmo. Também pode surgir pelo sofrimento criativo, pelo exercício da inteligência prática, pelo reconhecimento, pela liberdade, pelo orgulho da atividade em si e pela ressonância simbólica. O prazer ainda é vivenciado pela sublimação, pois o trabalho é gerado pelo deslocamento do investimento pulsional (Ferreira e Mendes, 2003 e Mendes e Morrone, 2010). Ainda é possível vivenciar prazer, mesmo em contextos precarizados, desde que a organização do trabalho ofereça condições para o trabalhador desenvolver três importantes ações: mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação (Mendes, 2007b).

Como indica Dejours, (1999, 1999a, 2004), o sofrimento é o espaço intermediário que marca a luta entre o funcionamento psíquico, de um lado, e as pressões, de outro. Esse encontro acontece a partir da mobilização da história singular de um sujeito ao deparar-se com as situações de trabalho que estarão, em sua maioria,

independentes de sua vontade. O sofrimento é inevitável, seja no ambiente privado, seja no trabalho. Não se pode eliminá-lo, mas transformá-lo. Quando ele pode se transformar em criatividade, traz uma contribuição para a identidade. Acaba por aumentar a resistência do sujeito ao risco de adoecimento psíquico ou somático.

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento deve ser compreendido, interpretado, elaborado e perlaborado num espaço de discussão. Dejours (1992, 1999) destaca que o sofrimento no trabalho se expressa por meio de sintomas como a ansiedade, a insatisfação, a fadiga e a depressão e relaciona-se ao conteúdo significativo do trabalho. O sofrimento advém de sentimentos gerados por diversos aspectos que atingem a organização em todo o seu contexto. Mas o sofrimento se manifesta pelo engajamento do corpo e pelas relações com os outros e seu significado irá depender da psicodinâmica do reconhecimento.

De acordo com Mendes e Morrone (2010), o sofrimento em si não é patogênico, mas funciona como um sinal de alerta para poder evitar o adoecimento, que geralmente acontece quando os trabalhadores não possuem estratégias para enfrentar as adversidades do contexto do trabalho. As autoras caracterizam o sofrimento pela presença de sentimentos como medo, insatisfação, insegurança, impotência, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, agressividade, desvalorização, culpa e raiva.

A psicodinâmica do trabalho diferencia o sofrimento em sofrimento criativo e patogênico. O sofrimento é uma vivência subjetiva mediadora entre doença mental e o conforto psíquico, que pode associar-se à criatividade. O sofrimento criativo é o resultado da mobilização do sujeito para a ação e ocorre quando ele encontra saídas para seus problemas e dificuldades. Para Gernet (2010), o sofrimento pode ter origem nos esforços do trabalhador para superar as dificuldades que o trabalho apresenta. Quando o trabalhador não encontra saída para o sofrimento e as defesas não funcionam, esse sofrimento se acumula e se torna patogênico.

O sofrimento patogênico advém quando as relações dos homens com a organização do trabalho estão seriamente bloqueadas (Dejours, 2004g). Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994),

o sofrimento patogênico aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o

sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação mental ou psicossomática e para a doença (p. 137).

O sofrimento está sempre presente, impelindo o sujeito ao trabalho, em busca de condições de satisfação, autorrealização e identidade. Quando há impossibilidade de resolução do conflito em nível mental, surge uma saída psicossomática. De forma contrária, quando há reconhecimento, o sofrimento ganha sentido em relação à conquista da identidade, podendo ser convertido em prazer. O desafio da psicodinâmica do trabalho é definir as ações susceptíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994; Martins, 2007).

Para Dejours (2004a, 2004f), uma forma de se captar o sofrimento é por meio das defesas. O sofrimento não é diretamente acessível. É evidenciado pela desconstrução das defesas. Diante dele, os trabalhadores se mobilizam para transformá-lo e obter prazer, mas quando isso não é possível, surgem as estratégias de defesa individuais e coletivas para mascarar o sofrimento, gerado pelas condições de trabalho, e a percepção de risco e perigos a que estão expostos. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), quando as estratégias elaboradas falham em sua função de proteger, o sofrimento encontrará como meio de eclodir uma sintomatologia, visto que a vida psíquica perpassa pela integração de todo o sistema corporal.

2.4. Estratégias coletivas de defesa

As estratégias de defesa são construídas para mediação, enfrentamento e negação do sofrimento e permitem compreender o processo de subjetivação evidenciado nos comportamentos individuais e coletivos no ambiente de trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). Mas, apesar das estratégias defensivas terem o papel de atenuar o sofrimento, elas não proporcionam a cura e servem como freio à reapropriação, à emancipação e à mudança (Dejours, 2004a).

O trabalho pode gerar medos e ansiedades diversas, relacionadas tanto ao ambiente físico (riscos de acidentes e danos à saúde), como ao ritmo de trabalho e às relações humanas, o que exige o desenvolvimento de estratégias defensivas na tentativa de preservar a saúde mental e garantir a produtividade. Mas segundo Dejours (1999,

1999a), trata-se de uma operação mental, que não modifica a realidade dessa pressão. As estratégias de defesas coletivas são específicas para cada grupo de trabalhadores.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet, (1994, p. 178),

as estratégias de defesas funcionam como regras. Supõem um consenso ou um acordo compartilhado. A regra é de fato possuída pelos indivíduos coletivamente e cessa de funcionar a partir do momento em que os sujeitos não desejam mais fazê-la funcionar de comum acordo. A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e uma estratégia coletiva de defesa é que o mecanismo de defesa está interiorizado (no sentido psicanalítico do termo), ou seja, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo assim de condições externas. As contribuições individuais a estas estratégias são coordenadas e unificadas pelas regras defensivas.

Segundo Dejours (1999, 2004e), as estratégias de defesas não se limitam apenas ao ambiente de trabalho, mas vão invadir o espaço privado também, uma vez que não há independência entre vida no trabalho e vida fora do trabalho. Isso ocorre porque as estratégias de defesas transformam o funcionamento psíquico, que não muda de um lugar para o outro. Dessa forma, não se deixa o funcionamento psíquico como se deixa a roupa no vestiário, podendo haver consequências sobre o funcionamento dos cônjuges e dos filhos.

As estratégias de defesas, em um primeiro momento, podem ser benéficas ao trabalhador, mas o uso contínuo delas pode prejudicá-lo. As defesas coletivas da profissão estabilizam a relação dos homens frente ao perigo e têm o efeito de proteção e de adaptação. As defesas surgem quando o sofrimento não é ressignificado, ou seja, o trabalhador não consegue encontrar saídas para ele por meios de seus recursos subjetivos. Elas podem, ainda, perder seus efeitos e se transformarem em patologias sócias, como sobrecarga, servidão voluntária e violência (Mendes, 2007b).

As defesas levam à modificação, à transformação, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrerem. Podem conferir ao sujeito uma estabilidade que ele seria incapaz de garantir com a ajuda de apenas suas defesas (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). As defesas podem ser objeto de cooperação, pois contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho e se forem

eficazes, conseguirão dissimular, com maior ou menor êxito, o sofrimento em questão da própria consciência dos trabalhadores (Dejours, 1999a, 2004d).

As estratégias defensivas podem também funcionar como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer e impedir que a pessoa analise satisfatoriamente as relações que mantém com o próprio trabalho. Funcionam como uma “anestesia” que permite ignorar o sofrimento e negar as suas causas. Podem mascarar o sofrimento e perturbar a ação ou a luta contra as pressões patogênicas da organização do trabalho. As estratégias de defesa podem se enfraquecer e se transformar em uma ideologia defensiva, permitindo ser tolerável o sofrimento. (Dejours, 1999, 1999a, 2008a; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Para Dejours, (2008a, p.91),

(...) as estratégias de defesa têm em comum a propriedade de prejudicar a simbolização do “trabalhar” efetivo, pois a denegação do sofrimento leva a um embotamento intencional, mesmo que inconsciente, da atividade de pensar e, portanto, da capacidade de simbolização. A negação da percepção da realidade traz consigo um enfraquecimento da capacidade de pensar.

Mendes (2007b) também enumerou pontos negativos em relação às estratégias de defesa, como o processo de negação da realidade que pode levar o trabalhador a bloquear a capacidade de pensar sobre o seu trabalho, de agir e de lutar contra os efeitos do sofrimento. Além disso, as defesas podem promover a banalização das injustiças no ambiente de trabalho e a aceitação, por parte dos trabalhadores, de práticas contrárias a valores éticos.

Para Martins (2010), as estratégias coletivas de defesa funcionam como uma armadilha psicológica, incrementando a aceitação e a tolerância do sofrimento no ambiente profissional, reforçando o consentimento e a alienação. Para a autora,

(...) as defesas de ordem coletiva não podem ser assimiladas ao que é conhecido como instrumento de defesa individual. As defesas coletivas de proteção apresentam a tendência, pela via da sublimação, de manter uma relação de continuidade com o desejo. Já as defesas adaptativas mostram tendência a coartação à expressão do desejo, organizando a sua repressão (Martins, 2010, p. 102).

Dentre as estratégias coletivas de defesa, Heloani e Lancman (2004) destacam as desenvolvidas em situações de periculosidade, como a banalização do risco, exaltação e

negação do perigo e a virilidade. Segundo os autores, essas defesas psíquicas explicam, em parte, porque os trabalhadores submetidos a condições de trabalho altamente perigosas, apesar da consciência dos riscos, não usam ou negligenciam medidas de proteção. Como exemplos de estratégias de defesa individuais, os autores citam as que são desenvolvidas pelos trabalhadores submetidos a situações de trabalho repetitivas e fragmentadas, como a aceleração da produção, a hiperatividade, a limitação da capacidade de pensar e fantasiar e os pensamentos recorrentes no que concerne à própria tarefa.

As estratégias coletivas de defesas são modos de proteção contra as pressões, o sofrimento e seus efeitos e mantém a identidade profissional. São necessárias para a continuação do trabalho e controlam o sofrimento impedindo que a pessoa adoça. Porém, elas só são construídas quando o trabalho não permite outras formas de se lidar com o sofrimento, como o investimento pulsional, em especial, a sublimação, e a ressonância simbólica.

2.5. Investimento pulsional, sublimação e ressonância simbólica

As condições de trabalho afetam o corpo, já a organização do trabalho age sobre o aparelho psíquico e o desejo do sujeito. O desejo e a satisfação fazem parte integrante do trabalho. Quando o desejo não encontra mais seu lugar no amor, o sujeito busca outra saída para não adoecer (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). As formas de investimento da energia pulsional no trabalho podem ocorrer por meio da sublimação, da inteligência prática e da ressonância simbólica. Ainda segundo os autores, se houver repressão dessa energia pulsional, por causa do trabalho, que impeça a descarga adequada dela, o adoecimento pode acontecer.

A sublimação permite a substituição do que não foi realizado na escala amorosa, por meio de um deslocamento para uma atividade valorizada socialmente, segundo a psicanálise; mas que para Dejours (2004e), seria o julgamento do outro sobre aquilo que estamos fazendo que daria esse valor social.

O caráter socialmente útil ou socialmente valorizado não tem nada de espontâneo ou natural. Passa por um julgamento que não é formulado *a priori* e que deve ser reconquistado a cada novo procedimento, por cada indivíduo, sublimando (p. 186).

É por meio do reconhecimento que se desenvolve o processo de mudança do objeto da pulsão, dentro da teoria da psicodinâmica do trabalho.

Sublimar envolve mobilizar a nossa subjetividade para engajar-nos na ação para o reconhecimento social de nosso trabalho por nossos pares e pela sociedade. A apreciação de outra pessoa traz reconhecimento à produção e à criatividade do indivíduo e lhe confere identidade e reconhecimento social como recompensa pela sublimação de uma parte da pulsão, trazendo junto a possibilidade de saúde mental (Dejours, 2004e, 2004i).

Dejours (2007) considera importante que a organização do trabalho ofereça uma saída apropriada para a energia pulsional. A partir das relações que se estabelecem entre o trabalho e a subjetividade do sujeito, o trabalho pode representar fonte de satisfação sublimatória. Ou seja, quando o trabalhador pode modificar a organização de suas atividades de acordo com seus desejos e suas necessidades, e de ser responsável pelo conteúdo, ritmo de trabalho e modo operatório dele. Já o sofrimento começa quando a organização do trabalho não permite que o trabalho seja fonte de investimento de energia pulsional, a qual se acumula no aparelho psíquico, ocasionando sentimento de desprazer e tensão.

A sublimação é caracterizada por três elementos: ela se dá no campo social e notadamente no trabalho; ela é sempre associada às aspirações narcisistas; ela é animada pela parte perversa da sexualidade, ou seja, pulsões ditas parciais que não são submetidas à autoridade e ao primado do genital (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). A sublimação pode ficar apenas no nível da engenhosidade ou estabelecer relações mais complexas com o trabalho, mantendo a presença do ideal e de valores, com o narcisismo e o amor de si (Dejours, 2011). Além de ser operacionalizada em inteligência prática, a sublimação também gera criatividade.

Como acentua Dejours (1999), o teatro das atividades socializadas, no qual se inclui a construção da identidade e da autorrealização pelo trabalho, diferentemente do amor, é deserotizado e dessexualizado. Para Dejours (2004e, p. 185), “a sublimação é um processo notável, que permite transformar sofrimento em prazer, a partir de algumas modalidades e pela interferência de mediações que opõem claramente o sofrimento ao masoquismo”. Masoquismo aqui é utilizado pelo autor com o sentido de sentir prazer em dar conta de suportar o sofrimento. O trabalhador, no entanto, quer transformar o sofrimento em prazer.

A sublimação é uma defesa psíquica que adequa novas possibilidades para a dialética desejo/sofrimento. O sofrimento criativo não é sinônimo de prazer, mas pressupõe investimento sublimatório, no qual o prazer sexual será substituído pelo

prazer no trabalho. Os recursos psicológicos da atividade deôntica são alimentados pelo investimento pulsional mobilizado pela inteligência prática (Dejours, 2004a, 2004d).

Gernet (2010) destaca que do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, a dinâmica da sublimação depende dos recursos individuais, mas também de condições intersubjetivas. Essa ideia é corroborada por Martins (2010), ao ressaltar que o sujeito luta por um lado contra a tirania do impulso, que exige satisfação (corpo), e por outro contra os determinismos sociais e os papéis que lhe são atribuídos. Essa percepção de impotência para ajustar necessidades pessoais às demandas do trabalho, bem como a percepção de incompetência para atender à demanda em sua totalidade é uma fonte de sofrimento psíquico no trabalho.

Nas relações de trabalho, porém, é possível o encontro entre a história singular do sujeito e o mundo do trabalho. É possível a compatibilidade entre o trabalho e o que se deseja obter, que na psicodinâmica do trabalho se conceitua como ressonância simbólica. Segundo, Dejours, Abdoucheli e Jayet, (1994), a ressonância simbólica articula o teatro privado da história singular do sujeito ao teatro atual e público do trabalho. A transposição de um teatro para o outro ocorre com ambiguidades e equívocos. A ressonância simbólica permite beneficiar o trabalho da força extraordinária que confere a mobilização dos processos psíquicos provenientes do inconsciente e que se atualizam como inteligência astuciosa. A ressonância simbólica é, de alguma maneira, uma condição da reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção. Para Dejours (2004h, p 293),

quando a ressonância simbólica existe entre teatro do trabalho e teatro do sofrimento psíquico, o sujeito enfrenta a situação concreta sem necessidade de deixar sua história, seu passado e sua memória no vestiário (...). Por meio do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais nas quais enxergará as questões herdadas de seu passado e sua história afetiva.

De acordo com Dejours (2004h, p. 290), é no contexto clínico que se pode captar a amplitude das implicações do passado do sujeito em sua conduta presente.

Os obstáculos que se interpõem ao desenvolvimento psicoafetivo da criança ocuparão, mais tarde, um lugar central nas relações psíquicas do adulto no ambiente de trabalho (...). A criança de outrora continuará ocupando certas posições no espaço psíquico do adulto vindouro.

A ressonância simbólica entre a atividade e a história pessoal gera realização no trabalho e dá sentido ao trabalho. Também contribui para que o trabalhador queira compartilhar suas experiências com os outros e desenvolver sua criatividade para modificar seu ambiente de trabalho, ou seja, possibilita que ocorra a mobilização subjetiva.

2.6. As estratégias de mobilização subjetiva: inteligência prática, cooperação e reconhecimento

Todo trabalho envolve uma mobilização subjetiva. Para Dejours (1999), diante do fato de que as pressões no trabalho possam causar riscos psíquicos e somáticos, o sujeito utiliza sua sensibilidade e sua inteligência para transformar o trabalho e sua organização.

Para Dejours (2004a, 2004f), a mobilização passa pela subjetividade, que permite compreender por que os homens se engajam no trabalho e como organizam seus comportamentos diante das situações de trabalho. Deve ser considerada como contribuição específica e insubstituível dos trabalhadores na concepção, nos ajustes e na gestão da organização do trabalho. A mobilização promove a construção das regras práticas e das decisões e vai influenciar a identidade e a personalidade. Para compreender as condições da mobilização das subjetividades é necessário um espaço de discussão.

A resposta que o sujeito obtém em relação à sua contribuição à organização do trabalho irá influenciar na dinâmica da mobilização. De acordo com o engajamento subjetivo no trabalho, o sujeito irá mobilizar a inteligência e a personalidade. A retribuição simbólica que a organização do trabalho oferece em termos de reconhecimento faz com que o sujeito se engaje e se comprometa com o trabalho (Dejours, 1997, 2007a, 2004c).

A mobilização subjetiva é acionada porque o trabalho envolve grande quantidade de sofrimento, de ajustes, angústias e injustiças. Segundo Ferreira e Mendes (2003), a mobilização subjetiva é um modo de ressignificar o sofrimento. Na mobilização para fazer frente ao sofrimento, o trabalhador recorre a sua inteligência prática.

Para Dejours (2004c, 2004h), a formação da inteligência prática depende da mobilização subjetiva. A inteligência será mobilizada se a tarefa tiver sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular. Surge do confronto com a realidade do

trabalho que a solicita. “É espontaneamente que os sujeitos investem no trabalho: sob o efeito de ‘pulsão’ a ser investida como inteligência astuciosa, de um lado, sob o efeito do sofrimento em busca de sentido, de outro” (p. 294).

Dejours desenvolveu os conceitos de inteligência prática e sabedoria prática para relatar como os trabalhadores lidam com os problemas e enigmas do trabalho e criam estratégias criativas, inovadoras e engenhosas (Lancman & Uchida, 2003). A inteligência prática é mobilizada na situação real de trabalho e envolve criatividade, iniciativa e o engajamento do corpo. Também precisa de requisitos para que possa se manifestar como condições psicológicas individuais (ressonância simbólica) e condições sociais (relações sociais de trabalho, coletivo). Além disso, como ela é sempre transgressora, para tornar-se eficaz socialmente, deve ser validada socialmente pelo reconhecimento da hierarquia e dos pares (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Segundo Dejours (2004c, 2004f), a inteligência prática tem poder criativo e subversivo e está presente em todas as tarefas e em todas as atividades do trabalho. Toda atividade exige ajustes e é nessa defasagem entre o prescrito e o real que se insere a inteligência prática. É necessário adaptar, ajustar, inventar, descobrir, experimentar, ter astúcia, para se atingir os objetivos fixados na definição da tarefa. Para lidar com o real do trabalho, o sujeito recorre a truques, jeitos, astúcias, habilidades que revelam um exercício particular dessa inteligência.

A criatividade supõe afastamentos em relação aos procedimentos e aos regulamentos. Para Dejours (2004c),

o trabalho é uma atividade que, no sentido ergonômico do termo, exige o funcionamento do corpo todo no exercício de uma inteligência que se desdobra para enfrentar o que ainda não está dado pela organização (prescrita) do trabalho (p.130).

Segundo Mendes (2007b), a inteligência prática transgride o trabalho prescrito e está ligada aos recursos intelectuais e ao conhecimento da tarefa por parte dos trabalhadores para obterem êxito no trabalho real. É mobilizada diante de situações imprevistas e privilegia a habilidade para se inovar diante da atividade prescrita pela organização do trabalho. Para ser efetiva, a inteligência prática precisa passar por uma validação social, que pressupõe o reconhecimento da hierarquia por meio do julgamento de utilidade e o reconhecimento pelos pares mediante o julgamento de beleza. Isso ocorre no espaço de discussão (Mendes & Facas, 2010).

Segundo Dejours (1999, 2004h), a inteligência prática frequentemente está sempre avançada em relação à consciência ou ao conhecimento que o sujeito tem do

mundo e de si mesmo. O reconhecimento do valor dessa inteligência prática pode ter efeitos poderosos sobre a identidade e a autorrealização. Da mesma forma, o reconhecimento da contribuição à organização do trabalho e à sociedade favorece a saúde do trabalhador.

Segundo Ferreira (2011), o sujeito desenvolve um modo particular de invenção, de usar a capacidade de criação e desenvolver um saber-fazer singular. Para Mendes e Facas (2010), o espaço de discussão permite que a inteligência prática se torne coletiva, pois emerge do investimento do corpo, da intuição, da percepção de modos operatórios e afetivos utilizados pelos trabalhadores para resolver problemas e encontrar soluções para as dificuldades do trabalho real.

A inteligência prática articula-se aos espaços de discussão, ao reconhecimento e à cooperação, constituindo-se em dimensão da mobilização subjetiva que gera prazer a partir da transgressão do trabalho prescrito, paradoxo que envolve questões éticas e técnicas (Mendes & Facas, 2010, p. 85).

Outra forma de mobilização subjetiva é a cooperação. Para Dejours (1997, 2004a, 2004c), a cooperação passa pela mobilização, pois envolve a liberdade dos indivíduos. Surge da vontade coletiva das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que emergem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho. Portanto, a qualidade da cooperação irá depender da qualidade do trabalho, da confiabilidade e da segurança em relação à organização do trabalho e aos limites motores e psicocognitivos dos desempenhos humanos.

A cooperação é fundamental para o ajustamento da organização do trabalho que ocorre no processo de discussão, de deliberação, para saber o que deve ser conservado e o que deve ser retirado dela. Cooperar, portanto, supõe comprometer-se com o funcionamento coletivo, na construção, na estabilização, na adaptação, na transmissão e no respeito às regras de trabalho (Dejours, 1999, 2007).

A atividade de construir acordos, normas e valores que se estabilizam sob a forma de regras de trabalho denomina-se atividade deôntica (Lancman & Uchida, 2003). A cooperação, por meio da atividade deôntica, passa pela realização de acordos e regras de trabalho que se opõem e tomam o lugar das ordens formais da coordenação. Segundo Dejours (1999, 2007), a atividade deôntica passa por discussões, conflitos, deliberações e arbitragens entre as diferentes pessoas. É uma situação que requer muito comprometimento e só acontece porque as pessoas esperam uma retribuição (reconhecimento) da organização do trabalho.

Na perspectiva de Gernet e Dejours (2011), por meio da atividade deontológica, os acordos firmados em regras de trabalho podem tomar o lugar de ordens formais da coordenação. Mas essas regras devem ser distintas das formas prescritas da coordenação (Dejours & Gernet, 2011).

Para Gernet (2010, p.67),

a atividade deôntica baseia-se em uma atividade normativa e leva à formulação de um compromisso instável entre o respeito às regras e a possibilidade de “subversão” em cada membro do grupo. Ela apoia-se tanto na capacidade de cada um trazer a sua contribuição ao coletivo, quanto no fato de que tal contribuição seja reconhecida pelo outro.

A cooperação supõe, segundo Dejours (1999), acordos normativos entre os trabalhadores e que darão origem às novas normas do trabalho. A soma das normas estabelecidas constitui o que a psicodinâmica do trabalho chama de “regra de trabalho ou de ofício”. Mas o respeito às regras de trabalho se fundamenta pela confiança.

Para Dejours e Gernet (2011), a cooperação não funciona sem relações de confiança estruturadas pela referência e no respeito às regras do trabalho. Portanto, o estabelecimento de relações intersubjetivas de confiança é condição para que exista a cooperação. A confiança mútua entre os trabalhadores está assentada na visibilidade dos ajustes singulares para fazer frente às insuficiências e às contradições da organização prescrita do trabalho. A confiança só se fortalece se a forma de trabalhar for conhecida pelo coletivo de trabalho (Dejours, 2004i).

A coordenação das atividades singulares também ajuda a formar a cooperação. Há uma diferença entre os procedimentos transmitidos e as ordens que remetem à coordenação, de um lado, e à cooperação, de outro. A cooperação se distingue da coordenação prescrita porque ela se apoia em regras de trabalho que são construídas no coletivo de trabalho. A cooperação pretende ajustar a coordenação, a fim de que ela se torne mais compatível com as dificuldades imprevistas que surgem no real do trabalho (Dejours & Gernet, 2011).

Dejours (2004) e Dejours e Bégue (2010) entendem a coordenação como a maneira que os trabalhadores remanejamos as ordens e as prescrições para elaborar as regras do coletivo. Já a cooperação supõe um compromisso que é ao mesmo tempo técnico e social. Cooperar e viver junto são indissociáveis, de forma que todo progresso na qualidade da cooperação está acompanhado de progresso no convívio. Também tem a ver com o fato de que trabalhar não é apenas produzir, mas viver junto.

Para Mendes (2007b), há três dimensões da cooperação: primeiro a cooperação horizontal (entre colegas e pares), depois vem a cooperação vertical (entre subordinados e hierarquia) e por último, a cooperação transversa (com os clientes e usuários). Para a autora:

a ação de cooperação é a construção conjunta e coordenada para produzir uma ideia, serviço, produto comum com base na confiança e na solidariedade. Caracteriza-se pela convergência das contribuições de cada trabalhador e das relações de interdependência. É possível que erros e falhas individuais sejam minimizados ou contornados e que o desempenho do coletivo de trabalho alcance resultados superiores à soma dos desempenhos individuais, pela integração das diferenças individuais e pela articulação dos talentos específicos e a criatividade de cada trabalhador (Mendes, 2007b, p 52).

A cooperação exige esforço e confiança, implica correr risco nos debates coletivos sobre a adaptação das regras, expondo-se à crítica e ao olhar dos outros (Dejours, 2007). Segundo Ferreira e Mendes (2003), o espaço de discussão e a cooperação permitem que os trabalhadores se engajem no trabalho. Como resultado da cooperação para proteger-se e defender-se, surge a construção de estratégias coletivas de defesa.

A cooperação exige renúncias individuais. Mas os ganhos proporcionados pela cooperação vão além do aprimoramento das subjetividades singulares. O coletivo de trabalho permite o testemunho da experiência do trabalhar e favorece a visibilidade da inteligência prática. Dessa forma o saber-fazer do sujeito se torna o meio de ele obter o reconhecimento dos outros (Dejours, 2004).

O reconhecimento é compreendido em psicodinâmica do trabalho como a recompensa pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, assim como, constatação, conhecimento, revelação da realidade das contribuições dos trabalhadores à organização, sem as quais a organização do trabalho prescrito não chegaria a bom termo. Mas a qualidade das relações intersubjetivas existente na organização do trabalho irá influenciar a qualidade dos julgamentos desses reconhecimentos, uma vez que é no plano do coletivo que se dá a psicodinâmica do reconhecimento (Dejours, 1999, 1999a).

O sujeito espera que a organização do trabalho lhe possibilite contribuir para o seu aperfeiçoamento e não apenas lhe ofereça uma retribuição financeira.

O que mobiliza o sujeito em sua relação com as tarefas não é apenas a compulsão, ou força da pulsão, é o desejo subjetivo fundamental de obter em retribuição de seu engajamento e de sua contribuição um benefício em termos de sentido para si. Atrás da mobilização subjetiva, há a busca da identidade (Dejours, 2004h, p. 295).

O reconhecimento é uma retribuição simbólica que promove a ressignificação do sofrimento, a satisfação, o prazer, a autorrealização, o fortalecimento da identidade, que torna o trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). O reconhecimento mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. Assim como desempenha um papel fundamental no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer. No momento em que um trabalhador se beneficia de reconhecimento, ele pode tirar proveito no registro da construção de sua saúde mental (Dejours, 1999a).

O julgamento ou o reconhecimento não se referem diretamente ao ser do sujeito, mas ao seu fazer. O que se espera é uma atribuição do outro sobre o produto do trabalho, mais especificamente sobre a qualidade desse trabalho. Após o reconhecimento proclamado pelos pares ele pode transferir este reconhecimento do registro do fazer para o registro do ser. Ou seja: para o registro da identidade (Dejours, 1997, 1999, 2007a; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

O reconhecimento contribui para a consolidação da identidade e da subjetividade (Dejours, 2011). O trabalhador busca o reconhecimento de suas habilidades, do seu engajamento, de sua competência, de suas dificuldades encontradas no trabalho e da sua inteligência para enfrentar os obstáculos. Quando a dinâmica do reconhecimento funciona, o trabalho é feito em favor da autorrealização, gerando reapropriação. Porém quando o reconhecimento é recusado ou mesmo confiscado, o trabalho perde seu sentido subjetivo e surge o risco de desestabilização da identidade e do prazer experimentado na relação de si a si mesmo (narcisismo).

O sofrimento prolongado, não ressignificado ou transformado, conduz o trabalhador à patologia, desmobilização e estratégias defensivas. Sem o reconhecimento, não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação. No caso da falta de sentido, a possibilidade de uma doença mental ou somática torna-se muito elevada (Dejours, 1999, 2007a, 2004f).

O reconhecimento é um julgamento qualitativo que se decompõe em duas partes complementares: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. O julgamento de utilidade diz respeito à esfera da utilidade social, econômica e técnica das contribuições singulares e coletivas dos sujeitos ao reajuste da organização prescrita do trabalho para alcançar a organização real do trabalho. O julgamento de utilidade é da esfera exclusiva da eficiência, ou seja, da esfera instrumental. É lançado pela hierarquia e traduz-se, eventualmente, por meio de bônus, promoções, aumentos salariais, adiantamentos. Este julgamento é de suma importância na busca da identidade do sujeito em sua aspiração de levar sua contribuição à empresa e à sociedade (Dejours, 1997, 2007a, 2004f, 2004g).

As formas de retribuição são de ordem material como o salário, que além de essencial para o nível da vida, representa um reconhecimento simbólico do trabalho; a gratidão expressa e, mais geralmente, toda prova de utilidade do trabalho, toda constatação de um progresso para o qual se contribui (Dejours, 2004i). Mas segundo o autor,

nenhuma situação de trabalho é redutível a objetivos meramente utilitários, uma vez que, para trabalhar, é necessário também viver junto, e ainda porque todo trabalho engaja o corpo, a inteligência, as intuições, o ser humano no que ele tem de mais íntimo (Dejours, 2004i, P. 311).

O julgamento de beleza tem um impacto fundamental sobre a identidade e a saúde mental, já que confere ao trabalhador seu pertencimento a uma comunidade, a um coletivo de trabalho. Diz respeito à conformidade do trabalho realizado com relação às regras da arte e as regras do ofício. Também confere ao sujeito a condição de pertencimento a uma comunidade específica (Dejours, 1997, 2004g). Trata-se do julgamento sobre o estilo do trabalho que confere ao seu autor a originalidade em relação aos seus colegas. É preferido pelos pares, por aqueles que conhecem bem as regras do trabalho para poder julgar e de sua conformidade com sua originalidade em relação às normas em prática. É um reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal, de originalidade, de beleza (Dejours, 1999, Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Dejours (1999a) constatou que “embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório” (p. 35). Além disso, a atividade em si não permite a transformação do sofrimento em prazer e não produz identidade, mas proporciona a oportunidade de um encontro entre a

identidade e o real. A identidade só pode ser conferida pelo olhar do outro, ou seja, pelo reconhecimento (Dejours, 1999, 2004f).

O trabalho como construção identitária protege a saúde das pessoas, já que é um elemento central na construção da saúde. (Lancman et al, 2008). A identidade do indivíduo sofre transformações mediadas pelas experiências profissionais. Quando positivas, enriquecem a identidade do indivíduo, estimulando o desenvolvimento de seu potencial; quando negativas, empobrecem a personalidade, levando o indivíduo a um embotamento afetivo, provocando incapacidade de se defrontar com os próprios sentimentos, o que pode levá-lo a não admitir seu sofrimento psíquico e as suas vivências afetivas dolorosas. Para Gernet (2010) e Gernet e Dejours (2011), a valorização do trabalho pelo reconhecimento atribuído pelos outros é um elemento fundamental do sentido do trabalho que participa da construção da identidade.

A abordagem da psicodinâmica do trabalho, com seu campo de investigação sobre os fenômenos subjetivos que são mobilizados pela ação de trabalhar, tem sido considerada um dos principais referenciais teórico-metodológicos para os estudos sobre saúde mental no trabalho.

2.7. Pesquisas em psicodinâmica do trabalho

O campo de pesquisas em psicodinâmica do trabalho no Brasil, segundo Merlo e Mendes (2009) é amplo em relação ao uso da teoria. Os estudos com a clínica do trabalho com essa abordagem, no entanto, precisam avançar mais para dar respostas às questões de como alguns fenômenos acontecem no contexto de trabalho.

Muitos conceitos dessa teoria vêm sendo tema de várias pesquisas como se pode constatar em Facas (2009) que estudou as estratégias que os pilotos de trem de metrô adotam para mediar o sofrimento no trabalho automatizado. O autor procurou ainda descrever a organização do trabalho a que estão submetidos e investigou as vivências de prazer e sofrimento. Outra pesquisa foi a de Moraes (2008) que estudou a automação e seus desdobramentos sobre as vivências de prazer-sofrimento dos operadores do Polo Industrial de Manaus (PIM). O estudo de Rego (2009) que descreveu as organizações de trabalho e vivências de prazer e sofrimento de profissionais de enfermagem de UTI de hospitais com e sem certificado de qualidade. Assim como nas pesquisas de Ferreira (2007) que investigou a influência da organização do trabalho nas vivências de sofrimento, estratégias de mediação e as patologias sociais de sobrecarga, violência e servidão voluntária, em bancários e trabalhadores anistiados políticos de uma empresa

pública de comunicação. Em outro estudo, Ferreira (2012) aborda a sabedoria prática, com base na psicodinâmica do trabalho de criação literária. Além desses, Bruch e Monteiro (2011) abordam os vínculos socioafetivos estabelecidos no trabalho, com base no referencial da psicodinâmica do trabalho, dando destaque a relação entre colegas.

Muitos desses estudos foram desenvolvidos como pesquisas de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, como exemplifica a pesquisa de Anjos (2009) que investigou o impacto da discrepância entre o trabalho prescrito e o real nas estratégias de mediação frente ao sofrimento dos jornalistas de um órgão do serviço público. Também podemos citar Santos Júnior (2009) que analisou as relações entre a organização do trabalho, vivências de prazer-sofrimento e as estratégias de mediação do sofrimento nos profissionais de uma equipe de um Centro de Atenção Psicossocial (CAPS). Outro estudo que se destaca, por ter como método a clínica do trabalho, é o de Castro e Merlo (2011) que investigaram como o reconhecimento pode contribuir para a saúde mental da Guarda Municipal de Porto Alegre – GMPA, em particular o Grupamento Especial Motorizado – GEM. Há também a pesquisa de Lima (2011), que analisa as formas de sofrimento e o uso de estratégias defensivas do/a cuidador/a social de abrigo de crianças e adolescentes, no município de Macaé, no Rio de Janeiro.

Outra pesquisa que também desenvolveu a clínica do trabalho foi a de Gomes; Lima e Mendes (2011) que relataram uma experiência em clínica do trabalho com profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de uma instituição do Poder Judiciário, baseada nos princípios da Psicodinâmica do Trabalho. Além disso, Martins e Mendes (2012) fizeram um estudo com o método clínico que apresenta e discute alguns aspectos teóricos metodológicos relacionados a práticas de pesquisa-intervenção grupal na clínica do trabalho, apoiado nos princípios da psicodinâmica do trabalho, da psicanálise e da técnica dos grupos operativos, junto ao SUS, com mulheres trabalhadoras de diferentes categorias profissionais que tinham em comum o adoecimento relacionado ao trabalho.

Estão surgindo ainda pesquisas com a abordagem em psicodinâmica do trabalho, na área da aviação, conforme a pesquisa de Mistura e Silva Filho (2010), que mostra a relação entre o custo humano no trabalho e a percepção de vivências de prazer e sofrimento das tripulações técnicas e de serviço, tendo como contexto o setor de transporte aéreo regular.

Estudos com a clínica em psicodinâmica do trabalho, com foco no contexto brasileiro, de acordo com relatos de Mendes e Araújo (2012) estão despertando interesse de pesquisadores. Um exemplo dessa clínica é a de Mendes, Alves e França

(2011), que fizeram uma análise da psicodinâmica do trabalho de taquígrafos parlamentares em uma organização brasileira.

A clínica em psicodinâmica do trabalho realizada com o grupo de Operações Aéreas do DETRAN também procura mostrar um estudo com características brasileiras. Essa perspectiva se refere à forma de falar, aos sentidos dados as palavras e ao jeito de ser do brasileiro, que o diferencia dos trabalhadores de outros países.

CAPÍTULO 3

Falar é uma necessidade,

Escutar é uma arte.

Goethe

3. Método

Esta pesquisa teve como base os princípios teórico-metodológicos da psicodinâmica do trabalho, cujo método visa compreender os aspectos subjetivos do trabalho a partir de uma discussão realizada num espaço aberto à deliberação. Dejours (1997) esclarece que a pesquisa, nessa abordagem, é um processo de interação, no qual os trabalhadores analisam suas vivências e os pesquisadores propõem hipóteses a serem discutidas.

A clínica do trabalho será apresentada na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, com base nos referenciais teóricos desenvolvidos por Christophe Dejours, mas com influência de Mendes e Araújo (2012) que valorizam o contexto brasileiro.

3.1. Clínica em psicodinâmica do trabalho

Dejours introduziu, na década de 1990, a clínica do trabalho e da ação como indissociável da teoria e do método em Psicodinâmica. A clínica do trabalho é a prática da psicodinâmica do trabalho e se define como um espaço clínico e social que envolve o sujeito na realidade de trabalho. Tem como foco a análise da organização do trabalho e procura compreender como são produzidos os processos de subjetivação, as patologias e a saúde (Mendes, Araújo & Merlo, 2011).

Como exposto por Mendes e Araújo (2012), a ação em psicodinâmica do trabalho reflete o trabalho psíquico de elaboração e perlaboração nos atos de linguagem, possibilitando a passagem do espaço de discussão para o espaço de deliberação. Karam (2010, p. 55), ao se referir à questão da ação em psicodinâmica, ressalta que a clínica do trabalho em psicodinâmica “não pode prever resultados e não se propõe a buscar e garantir os resultados almejados pelas empresas e seus gestores, normalmente no sentido de total adaptação dos sujeitos ao prescrito do trabalho”.

A clínica do trabalho tem como objetivos: provocar reflexões que possibilitem o surgimento de ações transformadoras; colocar o trabalho como eixo central da estruturação do sujeito e reconstruir as bases do conviver e a cooperação. Além disso, também se propõe a investigar quais as ações utilizadas pelos trabalhadores para

confrontar a organização do trabalho, como as estratégias de defesas são construídas e desenvolvidas e como o sujeito se mobiliza para se engajar no trabalho (Mendes, Araújo & Merlo, 2011). Ainda segundo esses autores,

interessa à clínica, além do acesso ao “não-dito”, negado, ocultado e presente, muitas vezes, nos sintomas, conhecer a prática do trabalho, o trabalho vivo, a mobilização para o fazer, o engajamento da inteligência, do saber-fazer e do sujeito com seus desejos (Mendes, Araújo & Merlo, 2011, p. 170).

A clínica tem como proposta permitir ao sujeito que fala sobre seu trabalho ter clarificação de seu comportamento e poder mudar a percepção a respeito da situação laboral. Assim como reconstruir a capacidade de pensar, de ter mais autonomia e de desenvolver estratégias de ação individuais e coletivas para confrontar as situações provocadoras de sofrimento (Mendes, 2007b). Para Karam (2010), o sujeito da clínica do trabalho, é aquele que se constrói nas situações de trabalho e de sofrimento e que se manifesta, por meio da palavra, no espaço de discussão.

Segundo Mendes, Araújo e Merlo (2011), a prática da clínica em psicodinâmica do trabalho deve reunir pelo menos três dimensões: os princípios teóricos, os modos de condução e as habilidades do profissional. Ainda conforme Mendes e Araújo (2012), a clínica é em si mesma, uma construção inacabada, por isso é sempre provisória. A intenção é contribuir com algumas sistematizações para aqueles que desejam fazer a clínica e oferecer referências como pontos de partida para o início da caminhada.

Dessa forma, a clínica é o espaço da fala e da escuta do sofrimento. Acontece pela construção do espaço de discussão e sua realização se dá por meio de sessões coletivas com os trabalhadores (Mendes & Araújo, 2012). Os trabalhadores e pesquisadores são denominados por Dejours (1992) de coletivo de pesquisa e o grupo de pesquisadores, que discute os dados obtidos pelo coletivo de pesquisa, de coletivo de controle.

Nessa pesquisa se utiliza a clínica da cooperação, que foi descrita por Dejours e citada por Mendes e Araújo (2012) como a clínica voltada para analisar e potencializar a mobilização subjetiva, a construção de regras coletivas de ofício e de convivência para um coletivo imerso no mesmo cotidiano de trabalho. As autoras acrescentam que é uma clínica preventiva e de promoção de saúde e que é mais bem sucedida quando atende a demanda de grupos de trabalhadores submetidos à mesma organização do trabalho, embora também possa ser realizada com trabalhadores de diferentes contextos.

A clínica da cooperação se constitui no espaço coletivo de fala e de escuta, que se torna condição indispensável para se conhecer o que os trabalhadores pensam sobre seu trabalho e como conseguem trabalhar. Para Lancman e Uchida (2003) as intervenções devem conduzir os trabalhadores a um processo ativo de reflexão sobre o próprio trabalho, de modo a permitir sua apropriação e emancipação e a conduzir a uma reconstrução coletiva do trabalho.

3.2. Coletivo de trabalho e espaço de discussão

Conforme Gernet e Dejours (2011), o trabalho pressupõe invenção e apropriação de saber-fazer coletivo, já que envolve uma relação social entre o sujeito e aqueles com e para quem ele trabalha. Dejours (2004f) destaca a formação coletiva como uma condição sine qua nom de conformação da problemática do reconhecimento e da identidade para além da transformação do sofrimento em sentido e prazer.

O coletivo torna-se o alvo privilegiado da intervenção em psicodinâmica do trabalho e se estabelece a partir de defesas contra o sofrimento. Objetiva favorecer a inteligibilidade, o sentido do trabalho.

O que define o coletivo é a construção comum das regras do trabalho ou, mais tecnicamente, das regras do ofício. É ao redor desse compartilhamento de certas regras e da contribuição de cada um, para fazer funcionar e respeitar essas regras, que se constitui um coletivo. (Dejours, 1999, p. 152).

O espaço de discussão oferece a possibilidade de reconstrução ou construção dos processos de subjetivação e do coletivo. Consiste em instrumentalizar os trabalhadores a serem protagonistas no seu ambiente profissional (Mendes, 2007b). Para que esse espaço perdure, é preciso não somente que as pessoas possam falar, mas, fundamentalmente, que sejam escutadas (Dejours, 1999). O espaço de discussão é construído sobre o livre envolvimento dos participantes no interior de uma organização. Torna possível um acordo entre as pessoas com relação àquilo que é ou não eficaz para se produzir um trabalho de qualidade (Gernet & Dejours, 2011).

Para Dejours e Gernet (2011), esse espaço só existe quando há encontros nos quais os sujeitos se juntam, confrontam seus pontos de vista e procuram tornar inteligível para os outros a maneira pela qual eles procedem para trabalhar. O espaço de discussão e deliberação é construído para permitir a fala, a escuta, a reflexão, a

confrontação de opiniões e o debate. Falar do sofrimento leva o trabalhador a se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para transformar a organização do trabalho.

3.3. Os riscos da fala e da escuta

Dejours (1997, 1999) introduziu a noção de escuta arriscada, que se refere ao risco de ouvir e compreender. Corre-se risco quando se fala do trabalho e quando se escuta o que o outro diz. Falar em público compromete o sujeito. (Para Dejours & Gernet 2011, p. 41),

(...) o risco de se expor só será possível se existir confiança nos outros, porque tornar visível e explícito o trabalho concreto são comumente encarados como difíceis e arriscados. Aceitar a contradição que vem de outrem e suportar que se tornem explícitas suas falhas engaja o sujeito com relação ao outro, ele se torna responsável por seus atos com relação a si próprio e com relação aos outros.

Para Mendes e Araújo (2012), os riscos e as responsabilidades devem ser abordados no grupo e assumidos voluntariamente pelos participantes.

De acordo com Martins (2010), o risco a que o pesquisador está sujeito é o risco de compreender algo inédito; riscos pessoais ao escutar o drama de sofrimento de alguém; da tomada de posição ante a demanda e o testemunho. A fala e a escuta implicam riscos afetivos, que nem sempre os pesquisadores estão preparados para enfrentar.

A escuta não significa apenas ouvir. "A escuta só produz efeito se envolver risco, assim como o discurso também envolve risco" (Dejours, 2004a, p. 86). Isso pressupõe uma relação de equidade entre um e outro, conquistada pela postura de estar aberto ao risco, tanto por parte de quem fala como de quem escuta, para que juntos encontrem outra interpretação dos fatos e a consideração de aspectos desconhecidos, mesmo que isso cause inquietações para aqueles que estão na cena do discurso, quais sejam: o pesquisador, cada sujeito individualmente, o coletivo de trabalho e o próprio processo de pesquisa.

A escuta está presente na metodologia em psicodinâmica do trabalho. É realizada de forma coletiva e desenvolvida a partir de um processo de reflexão, realizado com o conjunto de trabalhadores (Heloani & Lancman, 2004). O clínico deve

estar atento ao “que falam os trabalhadores que participam da pesquisa” (Dejours, 2004b, p. 106). Esta escuta é inspirada na psicanálise, que preconiza o interesse acima de tudo pelo que é dito pelo paciente, mais do que pela realidade, geralmente deturpada, do que é relatado (Dejours, 1992, 2004b).

A fala leva à nova inteligibilidade, à nova interpretação e ao novo sentido. A palavra ganha vigor quando é dirigida aos outros. No exercício da fala e da escuta, é possível compreender a experiência vivida subjetivamente no trabalho (Dejours, 1992). Para Mendes e Araújo (2012), a palavra é privilegiada, na clínica, por promover o ensino do falar e do escutar, buscando colocar a palavra em ação, em uma oportunidade de repensar o trabalho em suas dimensões visíveis e invisíveis, de questionar a organização do trabalho e os laços sociais que são construídos a partir da relação entre os sujeitos e o real.

O processo fala-escuta envolve condições que vão além do dizer-ouvir. Como a fala é exposta para um coletivo, promove para o sujeito a oportunidade do exercício de se colocar no lugar do outro no momento em que faz a fala fluir entre um grupo de trabalhadores que muitas vezes não reflete sobre as dimensões invisíveis do trabalho, os investimentos pessoais de cada um e a subjetividade do outro (Mendes & Araújo, 2012).

A escuta do sofrimento decorrente das relações de trabalho requer do clínico escutar o não dito, o oculto, o silenciado (Mendes & Araújo, 2012). Essa escuta reflete a formação do clínico que se configura como um dos dispositivos essenciais para a sustentação do processo de construção da clínica psicodinâmica do trabalho.

3.4. Dispositivos da clínica do trabalho

A clínica do trabalho caracteriza-se por alguns dispositivos: a demanda, a elaboração e perelaboração, a construção de laços afetivos, a interpretação e a formação clínica (Mendes & Araújo, 2012).

A demanda é dirigida a pesquisadores, que se orientam pelo método científico. Pode ser de um grupo de trabalhadores, de uma instituição e/ou dos pesquisadores interessados em determinado trabalho. A demanda precisa ser traduzida para o coletivo de pesquisa como algo que não será satisfeito, será sempre um processo de negociação e estabelecimento de compromissos entre trabalhadores e pesquisadores (Mendes & Araújo, 2012).

O clínico deve ser capaz de dar visibilidade à demanda e analisar sua viabilidade antes de iniciar o trabalho. Também deve ficar clara a independência do pesquisador,

uma vez que podem ocorrer resultados que suscitem contradições com relação à gestão da organização do trabalho.

Elaboração e perlaboração são termos que a psicodinâmica do trabalho adota para se referir ao processo pelo qual os sujeitos saem de uma condição paralisada e buscam construir soluções para os próprios conflitos no trabalho (Mendes, Alves & França, 2011). A perlaboração, segundo Laplanche e Pontalis (1988), é o processo pelo qual a análise integra uma interpretação e supera as resistências que ela suscita. É uma espécie de trabalho psíquico que permitiria ao sujeito aceitar certos elementos recalçados e libertar-se da influência dos mecanismos repetitivos.

A perlaboração do sofrimento funciona como uma reapropriação que permite ao sujeito retomar o controle da situação. Essa reapropriação ocorre quando o sujeito não suporta passivamente as pressões do trabalho e reage a elas. Ele pode, inclusive, ter usado estratégias de defesas, mas que foram abandonadas após a ressignificação do trabalho. Segundo Heloani e Lancman (2004), é a reapropriação que pode permitir aos trabalhadores a mobilização que vai impulsionar as mudanças necessárias para tornar o trabalho mais saudável.

A perlaboração do sentido do trabalho gera prazer. Segundo Martins (2010), para haver produção de sentido e elaboração das vivências subjetivas relacionadas ao trabalho, é necessário que a escuta permita a compreensão de novos significados do discurso e não apenas ouvir os trabalhadores. Para Karam (2010), é importante que o clínico do trabalho respeite o “tempo do psiquismo” que é um instrumento essencial à elaboração e à perlaboração das estratégias coletivas de defesa nos coletivos de trabalho.

Como Mendes e Araújo (2012) propõem, a perlaboração propicia a reintegração da história do sujeito no trabalho. A elaboração psíquica envolve, ao mesmo tempo, o pensar, o sentir e o falar, não permitindo a distinção entre pensamento e ação. Ao falar, o trabalhador rememora os acontecimentos e tem a possibilidade de reconstruir um significado para suas lembranças. Dessa forma, o trabalhador sai do lembrar para reescrever uma história.

No trabalho, a confiança, a cooperação, o comprometimento, o reconhecimento e a construção do coletivo de trabalho surgem dos laços afetivos. Para Mendes e Araújo (2012), o fato de não conviver no cotidiano de trabalho pode ser um dificultador para criar o espaço de discussão, não significando que a convivência o garanta. Para confiar é preciso conhecer o trabalho do outro. Também é importante romper com os laços perversos (violência, assédio moral, submissão, humilhação, servidão).

A construção de laços afetivos visa tornar o sujeito confiante para falar do seu trabalho e tentar descobrir e compreender o que está se passando com ele e com o outro (Mendes, Alves & França, 2011).

A interpretação é um elemento que configura a atividade clínica, assim como a perlaboração e a observação clínica (Dejours, 1992; Mendes, Alves & França, 2011). A interpretação ocorre na investigação do significado da fala; na observação dos gestos, das posturas e dos tons de voz; na experiência e nos referenciais teóricos do coletivo de supervisão, sobretudo para esclarecer o conteúdo manifesto e latente sobre a organização do trabalho e as vivências de prazer-sofrimento. A interpretação é voltada para as análises das estratégias de defesas (Mendes & Araújo, 2012).

A interpretação pode ser uma digressão para esclarecer, analisar, comentar um assunto em foco de forma que as pessoas possam compreender os fatos, mas é diferente do contexto de psicoterapia, que é voltado para os conflitos pessoais. Para Dejours (2004b), a interpretação remete à verdade de uma relação dos trabalhadores com o seu trabalho e de uma relação com o coletivo de trabalho, mas uma interpretação inadequada pode paralisar o grupo e interromper a discussão.

A interpretação desencadeia o surgimento de novos temas, ou seja, de novas temáticas de discussão, de novos relatos, de novos comentários, que ampliam os objetivos, encadeiam-se às interpretações, que, retomadas, sofrem transformações que devem justamente ser detectadas (Dejours, 2004b, p 109).

Para a psicodinâmica do trabalho, os trabalhadores são as pessoas mais indicadas para encontrar as soluções e oferecer sugestões para transformar a organização do trabalho. As explicações dadas pelos trabalhadores ao clínico podem ser fecundas quando eles passam a formular coisas que nem eles próprios tinham claro antes de formulá-las discursivamente para uma pessoa de fora (Dejours, 1999, 2004b).

Mendes e Araújo (2012) propõem que o pesquisador em clínica do trabalho deve voltar sua interpretação aos comentários do coletivo, preservando o indivíduo. A análise e as interpretações das situações de trabalho dadas pelos pesquisadores e trabalhadores asseguram a validade do material coletado à medida que participa um grupo de pesquisadores que confronta permanentemente o conteúdo das sessões entre si e com o próprio grupo de trabalhadores no momento da realização da pesquisa.

O clínico deve perceber o que é ocultado pelo coletivo em relação aos modos de engajamento no trabalho. Para isso precisa ter formação técnica, ética e afetiva. A percepção e a subjetividade do clínico irão influenciar no contato com os trabalhadores.

Não é a leitura da teoria e a reprodução dos passos metodológicos que garantem um fazer clínico. A prática da escuta e da interpretação, articulada com a teoria, oferece robustez ao papel do clínico na busca da mobilização subjetiva e do coletivo de trabalho (Mendes & Araújo, 2012).

As habilidades do profissional são fundamentais para a prática clínica. O clínico do trabalho deve observar as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores e desvelar o processo de realização do trabalho. O clínico ajuda o grupo a entender quais são os problemas e as condições de trabalho inadequadas que estão afetando o trabalhador e principalmente os efeitos psíquicos disso. Para isso, ele conta com sua formação, experiência e capacidade de suportar o imprevisível e identificar o não dito nas relações de trabalho (Mendes & Araújo, 2012).

Para exercitar essa prática clínica, o pesquisador deve ser ativo e desenvolver saberes sobre o trabalho e o sofrimento humano. O clínico deve usar a atenção flutuante, em consonância com o proposto pela psicanálise, para captar o movimento geral do grupo, as inter-relações, os silêncios, as falas, as resistências e os anseios. Deve auxiliar o trabalhador a tornar visível o invisível, descobrir o oculto e o desconhecido sobre suas relações com o contexto de trabalho, no momento em que lhe é permitido pensar, junto com o pesquisador, as suas experiências (Mendes, Araújo & Merlo, 2011).

De acordo com Dejours (2004b), o trabalho psíquico do pesquisador causa efeitos sobre o desenvolvimento dos comentários e da discussão com os trabalhadores, no decorrer da pesquisa. O clínico deve ser alguém que se torna disponível para ouvir o grupo, ter paciência, responsabilidade, comprometimento e estar atento à condução da discussão. Deve dar oportunidade para que todos falem sobre o trabalho. Deve ter interesse em conhecer o modo como os trabalhadores se empenham para dar conta de realizar o trabalho e ser capaz de analisar os recursos utilizados por eles para se manter trabalhando.

Para Molinier (2003), a psicodinâmica privilegia a intersubjetividade, o que envolve a mobilização da subjetividade do pesquisador ao ter acesso à subjetividade dos participantes. Para a autora, isso exige muito do pesquisador, que se não tiver experiência de trabalho e de ser receptivo às dimensões intersubjetivas, não conseguirá realizar a clínica do trabalho.

Segundo Mendes e Araújo (2012), a prática da escuta é indissociável da subjetividade do clínico. O profissional deve ser um aprendiz de si mesmo e dos seus afetos. A capacidade de se afetar e de afetar o outro cria espaço para a mobilização, para ressignificar o sofrimento e para agir sobre a organização do trabalho.

Deve ficar clara a independência do pesquisador para realizar a clínica, uma vez que podem ocorrer resultados que suscitem contradições com relação à gestão da organização do trabalho. Além disso, fazer a clínica implica um sofrimento frente ao real, o que requer condições profissionais e institucionais para a mobilização subjetiva do clínico. O clínico também deve ser um crítico social e desempenhar um papel político, pois é um trabalhador e faz parte de uma organização do trabalho que também pode ser marcada pela precarização, injustiças, opressão, dominação, ideologias produtivistas, gerando sofrimento patogênico (Mendes & Araújo, 2012).

3.5. Participantes e sessões

O estudo foi feito com a Unidade de Operações Aéreas – Uopa, constituída por 11 agentes de trânsito (nove pilotos, um mecânico de voo e um tripulante operacional) e duas técnicas de trânsito. Entre os pilotos há uma mulher, que é copiloto. O grupo têm 4 comandantes e 5 copilotos.

O número de participantes presentes nas sessões se manteve entre sete e onze. Por questões particulares, um piloto não participou de nenhuma sessão. Imprevistos e compromissos também impediram que um e outro comparecessem às sessões. As faltas foram justificadas pelo chefe do setor.

Foram 10 sessões, que ocorreram no local de trabalho dos servidores, durante quatro meses, com sessões semanais e quinzenais com duração entre uma hora e trinta minutos e duas horas. As sessões aconteceram sempre nas quintas-feiras, das 14:00 às 16:00 horas. Como os servidores trabalham por escala, não foi possível que as sessões ocorressem no horário de trabalho de todos. Quem estava escalado no turno matutino também participou das sessões.

As sessões foram conduzidas por uma psicóloga e uma estagiária de psicologia. Foram gravadas em áudio e transcritas.

3.6. Procedimentos e condução da clínica em psicodinâmica do trabalho

Mendes e Araújo (2012) propõem dez condições que falam sobre o como fazer e os procedimentos da clínica. Essas condições são interdependentes, dinâmicas, não cronológicas e evolutivas para a condução da clínica psicodinâmica.

3.6.1. Organização da pesquisa

Inicialmente, a demanda recebida foi avaliada para se constatar se cumpria os critérios para a formação da clínica do trabalho. A demanda se configurou espontaneamente pelo grupo que solicitou ajuda de um psicólogo porque desejava fazer algumas dinâmicas de grupo para melhorar o relacionamento interpessoal. Propôs-se então a clínica em psicodinâmica do trabalho e o grupo aceitou.

A partir desse momento, começaram a análise documental e as observações do trabalho do grupo participante. Conforme recomenda Dejours (2004b), o pesquisador procurou reunir informações a respeito de todo o contexto de trabalho, como as condições ambientais e a organização do trabalho. Portanto, várias informações foram levantadas desde o acesso a registros, até acesso a espaços físicos do local de trabalho, visando compreender a fala dos trabalhadores que fizeram parte da pesquisa.

Houve visitas ao local de trabalho do grupo para coleta de informações sobre a história e formação do grupo. Um piloto mostrou à pesquisadora a trajetória do grupo por meio de fotos, recortes de jornais, vídeos, documentos e formulários utilizados por eles no exercício de suas funções.

Para entender como funcionava a aviação e compreender a linguagem técnica (fraseologia), a pesquisadora fez um curso de prevenção de acidentes aeronáuticos, participou de workshop aeronáutico e de um encontro de psicologia da aviação. Também andou de helicóptero para entender como era o voo de monitoramento aéreo de trânsito.

Antes de dar início à clínica, a pesquisadora fez uma reunião com o grupo e apresentou a proposta da pesquisa por meio de *slides*, explicando os objetivos, todas as etapas e o modo de condução da clínica do trabalho. A pesquisadora solicitou autorização para gravar as sessões em áudio e houve definição do horário, do local e a duração das sessões. Os participantes tiraram dúvidas quanto às faltas, aos atrasos, ao sigilo e aos temas a serem abordados durante as sessões. Questionaram se tinham que se preparar de alguma forma para as sessões e foram esclarecidos que as verbalizações eram espontâneas.

De acordo com orientação de Mendes e Araújo (2012), a pesquisadora salientou a importância dos encontros semanais para que não se rompesse a sequência das sessões, favorecendo o estabelecimento de vínculos entre os participantes. O coletivo de clínicos também definiu como seria elaborado o memorial, o diário de campo e as supervisões.

Os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e concordaram com a gravação e transcrição das sessões. A instituição também concordou com a realização da pesquisa.

3.6.2. Construção e análise da demanda.

Segundo Mendes e Araújo (2012), é o conteúdo da demanda que determina a formação do coletivo ou grupo de pesquisa e se manterá em análise ao longo de toda prática clínica.

A demanda foi entendida como uma “queixa”, que partiu do próprio grupo, em relação aos conflitos de relacionamento interpessoal que impediam, em algumas situações, as vivências de prazer no trabalho. A boa convivência entre os membros do grupo também é vista como um elemento de fundamental importância para a segurança do voo.

Na aviação, é comum cursos de gerenciamento de equipe, conhecidos como CRM, que visam ajudar os profissionais a lidarem com os conflitos interpessoais e com as diferenças individuais durante a pilotagem. Portanto, a demanda é coerente com as necessidades dos profissionais da aviação de manterem um ambiente harmonioso e tranquilo para o desenvolvimento de suas atividades.

3.6.3. Instituição das regras de conduta do coletivo de pesquisa e do coletivo de supervisão.

Nesta etapa, destaca-se a importância de serem estabelecidas normas como o sigilo das exposições e o respeito à forma de expressão de cada participante.

Na primeira sessão, os participantes demonstraram insegurança quanto ao que poderia lhes ocorrer com a divulgação das informações dadas por eles. Também tiveram receio de que por terem assinado o termo de consentimento, os pesquisadores pudessem revelar falas que o grupo considera desconfortáveis e comprometedoras para sua imagem.

Durante as sessões cada membro do grupo procurou ter paciência para escutar a pessoa que estava falando e aguardar a oportunidade de se expressar, evitando conversas paralelas. Também evitaram interromper quem estava falando ou tomar a palavra da pessoa e incentivaram que todos dessem sua opinião.

O grupo respeitou as diferenças pessoais em relação a quem fala muito e quem costuma ficar calado, mas procuraram não responder no lugar do outro. Da mesma

forma, tentaram utilizar um tom de voz agradável, sem falar de forma agressiva ou impor a opinião.

3.6.4. Constituição do espaço da fala e da escuta.

O material da pesquisa em psicodinâmica do trabalho constitui o que foi discutido pelo grupo de trabalhadores. Esse espaço constitui-se por meio da observação clínica e da interpretação. A observação clínica como material de pesquisa é o resultado de uma escuta diferenciada por traduzir os fatos subjetivos observados. Essa subjetividade se estabelece pela relação entre a fala do trabalhador e a escuta do pesquisador, possibilitando o surgimento de aspectos que não estavam acessíveis à consciência, no momento da discussão, para buscar a ressignificação de conteúdos encobertos pelas defesas (Mendes, 2007b).

Embora com princípios e algumas diretrizes a serem seguidas, o destino do coletivo de pesquisa é imprevisível. Para Mendes e Araújo (2012), a constituição desse espaço de escuta-fala será sempre provisório e independente do prescrito. É um espaço a ser construído no encontro com o real da clínica.

No início da primeira sessão, a pesquisadora esclareceu que os participantes poderiam falar o que quisessem, sem se preocupar com sequência, assuntos ou repetições. Reforçou que o objetivo da clínica era conhecer o trabalho deles e começou a sessão com uma questão geral, pedindo para eles falarem sobre o trabalho deles, o que eles faziam.

Durante as sessões, percebeu-se que o relato dos participantes foi se completando e dando sentido ao que era falado. Além disso, algumas pessoas se sentiram mais à vontade para falar que outras. As pessoas que falavam pouco eram motivadas pelo grupo para que continuassem a falar sempre. Um dos participantes levou por escrito o que queria falar para não esquecer e aproveitar melhor seu tempo, não deixando de falar o que julgava ser importante relatar sobre sua função. Essa leitura foi aceita porque o clínico considerou que as pessoas quando falam sobre o ambiente de trabalho ficam mais expostas. Podem ter medo de falar, de expressar a opinião e ser mal compreendido ou ter sua fala distorcida. Levar por escrito também é uma forma de se ter controle sobre o que se deseja falar.

Houve momentos em que os participantes fizeram perguntas para os colegas responderem ou pediam para que o colega explicasse determinado assunto. De acordo com os temas, as pessoas que dominavam o assunto ou tinham mais experiência

falavam mais, ou então falavam quando eram solicitados a dar sua contribuição para a discussão. Também para que os fatos ficassem bem esclarecidos, completavam a fala um dos outros.

Todos os participantes do grupo eram citados uns pelos outros e não deixaram que ninguém se sentisse excluído ou com menos importância para o grupo. Chegaram a comentar que estávamos falando mais dos pilotos do que do trabalho do tripulante, do mecânico de voo e das servidoras que ajudam na parte administrativa. O grupo demonstrou não se sentir confortável para falar do colega que não estivesse presente para se defender.

A escuta dos clínicos foi importante para o desenvolvimento da clínica do trabalho. Logo nas primeiras sessões, percebeu-se que os participantes queriam acompanhar melhor os assuntos expostos no memorial e que, por ele ser lido de uma vez, eles não conseguiam memorizar tudo, o que gerava incômodo para eles. A partir da quarta sessão, uma cópia do memorial foi entregue para cada um deles e passou a ser lido e discutido por partes, o que deixou o grupo mais tranquilo e confiante. Essa necessidade foi esclarecida depois, ao se entender que na aviação tudo é muito planejado e controlado. Dessa forma, eles tinham controle do que estava sendo comentado e podiam modificar o que julgassem necessário sem deixar passar nada. Procurou-se, portanto, explicar tudo que era exposto para que não houvesse mais de um sentido para o que era falado. Quando o grupo usava algum termo técnico da aviação, eles esclareciam o que significava e a pesquisadora também definia os conceitos utilizados por ela.

3.6.5. Estruturação do memorial.

O memorial foi construído com base nas verbalizações dos trabalhadores e com as observações e interpretações dos clínicos. Foi feito ao final de cada sessão e lido no encontro seguinte.

Na elaboração do memorial, procurou-se colocar, inicialmente, os assuntos menos polêmicos, para que o grupo não ficasse incomodado e criasse resistência. O conteúdo teve como base os temas abordados nas sessões e organizados de acordo com os eixos temáticos da análise clínica do trabalho, técnica utilizada para analisar os dados da pesquisa. Alguns fragmentos das falas foram utilizados para exemplificar os temas citados.

O primeiro memorial foi mais descritivo, por se tratar da organização do trabalho, e a partir do segundo houve interpretações do clínico. A leitura do segundo memorial causou desconforto e reações no grupo, que considerou que algumas informações foram distorcidas do contexto a que elas se referiam. Porém, eles puderam esclarecer as anotações, fazer comentários, complementar as ideias e fazer alterações e corrigir o que fora mal compreendido ou mudar o que tinham falado para não serem mal interpretados.

Na terceira sessão, os participantes levaram papel e fizeram anotações daquilo que não concordavam e se posicionaram depois da leitura do memorial. Também reformularam ou completaram algumas frases do memorial para não haver possibilidade de interpretação incorreta.

Percebeu-se a preocupação do grupo com o que era escrito pelo clínico. Fato que motivou o clínico a utilizar o memorial de outra forma. Na quarta sessão, o memorial foi entregue a eles. A entrega do memorial permitiu que os participantes tivessem acesso a todas as informações a respeito deles. Eles demonstraram se sentir seguros por ter controle sobre o que o clínico escrevia. A partir desse memorial, as resistências foram diminuindo e a condução das sessões se tornou mais tranquila.

Os participantes também contribuíram destacando o que consideravam importante constar no memorial, como demonstram as expressões citadas por eles: “pode escrever aí”, “é bom registrar isso”. O grupo também refletia sobre o que era comentado. E alguns diziam ficar pensando se o que o colega falara era com ele. Diante da transcrição de algumas frases deles, reconheciam quem tinha verbalizado as citações, demonstrando conhecer a forma que os colegas pensam.

É importante ressaltar que o clínico se expõe quando lê o memorial com suas interpretações. É preciso ter maturidade para ouvir a discordância do grupo diante da interpretação. Também o clínico deve estar motivado a querer ouvir o que eles têm a dizer a respeito do trabalho deles e, principalmente, saber explorar o que eles sabem sobre a atividade que realizam.

3.6.6. Restituição e deliberação.

Segundo Mendes e Araújo (2012), a restituição permite espaço para deliberações, que sancionam ações, justificam inferências e ajudam no estabelecimento de metas. Durante as verbalizações dos participantes, o pesquisador explora o conteúdo para que as defesas possam ser trabalhadas.

Nas três primeiras sessões a restituição foi feita no início da sessão. Nas outras restantes, a leitura do memorial foi feita no decorrer das sessões. À medida que os parágrafos eram lidos, o grupo ia comentando, acrescentando outros temas, discordando de algumas ideias e sugerindo ações para a resolução das dificuldades existentes.

Segundo comentários dos participantes, antes da clínica, eles não sabiam o que os colegas pensavam. Não tinham liberdade para colocar suas opiniões. Alguns deles não falavam nada, guardavam para si suas observações e percepções sobre o grupo.

3.6.7. Diário de campo e registro dos dados.

Os dados foram registrados por meio de gravação em áudio, pelo memorial e diário de campo. A transcrição das gravações serviu para a confecção do memorial. Já o diário de campo foi redigido com as observações dos clínicos, que registraram nele a condução da sessão, o número de participantes, o início e o término das sessões, as faltas, os imprevistos, os resultados da observação clínica, todos os eventos não verbais (gestos, silêncios, esquecimentos) e fatos ocorridos durante o processo da clínica, como o relacionamento dos clínicos com os participantes e dos coletivos de clínicos e participantes entre eles.

3.6.8. Supervisão

O memorial e os demais registros, como o diário de campo, são a base para a discussão com o coletivo de clínicos. Segundo Mendes e Araújo (2012), os profissionais que realizam a escuta, geralmente, em dupla, devem receber supervisão de um clínico externo ao processo. Isso permite reajustes e interpretação do material.

A interpretação do pesquisador sofre influência pelos fatores culturais e também está ligada às suas experiências passadas. Assim, torna-se fundamental a supervisão, pois o pesquisador pode ser influenciado pelas vivências, e assim deixar de compreender na totalidade os sentimentos e as experiências relatadas. Muitas vezes, o pesquisador-clínico não está preparado para falar e escutar sobre o seu próprio sofrimento, sua conduta e suas frustrações com a condução e efeitos da clínica. Por isso, a importância da supervisão. Sem este espaço para analisar as resistências, as defesas e as perspectivas do coletivo de pesquisa e de clínicos, a clínica não cumpre plenamente sua função. Também é na supervisão que questões políticas e éticas serão analisadas (Mendes & Araújo, 2012).

A supervisão dessa clínica ocorreu sempre após a realização de duas sessões consecutivas, pois desse modo, os clínicos teriam mais tempo para analisar a condução das sessões e ter o retorno dos participantes das interpretações feitas no memorial. Também houve supervisões coletivas com o grupo do laboratório de psicodinâmica, quando os clínicos apresentaram para o grupo, os dados coletados nas sessões. Essas supervisões enriqueceram o trabalho clínico porque direcionaram os pontos principais que os clínicos deveriam dar mais atenção na condução das sessões.

3.6.9. Apresentação dos relatos

O relatório final foi elaborado com base nos resultados da Análise Clínica do Trabalho – ACT, proposta por Mendes e Araújo (2012) e abrangeu todas as sessões da clínica. Após sua conclusão, foi entregue para a análise crítica dos participantes, que puderam efetuar modificações, correções ou acrescentar novas informações ou explicações.

O grupo aprovou o relatório e se colocou a disposição dos clínicos para eventuais dúvidas que pudessem surgir em relação à atividade aérea ou quanto a questões não abordadas durante as sessões.

3.6. 10. Avaliação

A avaliação foi feita durante as sessões e na apresentação do relatório final para os participantes. A avaliação da mudança no uso do memorial, após as três primeiras sessões, contribuiu para o desenvolvimento das sessões seguintes.

A avaliação também permitiu a análise das mobilizações ocorridas no espaço de discussão, a participação dos servidores na busca de melhores condições de trabalho e na compreensão do trabalho realizado por eles.

O grupo concluiu que as sessões ajudaram na compreensão dos comportamentos deles, pois passaram a entender o porquê de algumas reações em relação a atitudes e forma de agir específicas.

3.7. Análise de dados

A análise de dados foi feita pela Análise Clínica do Trabalho – ACT - técnica para organizar o material coletado nas sessões coletivas. Essa técnica tem base na qualidade e no significado do discurso. As verbalizações são analisadas no coletivo, ou seja, não se fala o nome da pessoa que comenta sobre seu trabalho.

Com base nos estudos realizados no Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho, são propostas três etapas para a ACT:

Etapa I: Apresentação dos dispositivos para a prática clínica, que incluem os resultados referentes à análise da demanda, do processo de elaboração e reelaboração, da construção de laços afetivos, da interpretação e da formação clínica. Os dados para esta etapa são originados do memorial e do diário de campo.

Etapa II: Estruturação das unidades de análise. É fomentada pelas transcrições das sessões ou registro das falas. Significa organizar as falas em três eixos:

Eixo I: organização do trabalho: conteúdo das tarefas; normas e controles; tempo e ritmos; relações socioprofissionais; comunicação e modos de gestão.

Eixo II: Mobilização subjetiva: inteligência prática; espaço de discussão; cooperação e reconhecimento.

Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias: sofrimento criativo; sofrimento patogênico; defesas (deve incluir os mecanismos que as regem e os modos de manifestação); tipos de patologias e danos físicos e psicossociais.

Etapa III: A Análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho é a articulação entre as duas etapas.

Para cada uma das dimensões da organização do trabalho devem ser analisadas suas relações com o sofrimento, as defesas, as patologias e a mobilização subjetiva.

CAPÍTULO 4

4. Dispositivos clínicos e organização do trabalho

4.1. Dispositivos clínicos

4.1.1. Demanda

Busca-se com a clínica psicodinâmica do trabalho a análise de uma situação que chamamos demanda. O motivo da constituição do espaço de discussão foi o desejo de melhorar o relacionamento interpessoal. O grupo desejava que o trabalho gerasse um relatório de resultados que pudesse ser devolvido a eles, para que pudessem melhorar o trabalho que desempenham e o relacionamento interpessoal.

A demanda foi foco de todas as sessões com o grupo e tratada de forma coletiva, sem expor ou constranger os participantes. Inicialmente, houve dúvidas e desconfianças sobre a utilização das informações dadas por eles e desconforto em falar sobre situações delicadas e segredos. Mas o grupo aceitou o desafio e o risco de se expor diante do outro. “Quando as pessoas citam que houve problema interpessoal... eu acho que a gente não pode omitir isso, até porque, um dos objetivos desse trabalho é esse”.

A demanda, por ser uma demanda de clínica do trabalho e não de psicoterapia, limitou-se a situações de trabalho. Embora algumas demandas pessoais tenham sido apontadas durante as sessões, não foram consideradas. Alguns participantes desejaram ir além das situações de trabalho. “A gente que participou com mais intensidade, com mais frequência... também poderia ter entrado em assuntos mais polêmicos... quando a gente se expõe e conversa, a gente coloca logo às claras, em cima da mesa, acho que fica mais fácil de resolver”.

A análise da demanda foi favorecida pela confiança que os participantes estabeleceram com a pesquisadora e pelos laços construídos entre eles. Consideramos também o fato de que a demanda teve a iniciativa dos participantes que entenderam que precisavam fazer, por necessidade e vontade, alguns ajustes nas suas regras sociais de convivência.

4.1.2. Construção de laços

A história de construção de vínculos afetivos entre os profissionais que compõem o grupo de aviação estudado é anterior à formação do grupo. Foram pessoas, que já se conheciam pelo trabalho como agentes de trânsito, que quiseram se unir para

trabalhar com a aviação. Tiveram a oportunidade de se escolherem entre si e de decidirem fazer outra atividade, embora com o objetivo de auxiliar os outros agentes de trânsito.

A convivência anterior com os colegas exerceu importante papel na intensidade das relações interpessoais no grupo de aviação. Já na formação de agente de trânsito, na academia da polícia civil, em que passaram quatro meses juntos, os laços afetivos foram se estabelecendo. Também os vínculos foram criados com as pessoas com quem trabalharam. “... então você passa doze horas por dia, três a quatro vezes por semana com a pessoa... você sabe mais da vida do seu parceiro do que até da sua família”.

Com a formação do grupo de aviação, algumas situações também contribuíram para aumentar a intimidade do grupo, como situações de risco e a formação da tripulação só do DETRAN. O primeiro voo da tripulação só do DETRAN foi a realização de um sonho para o grupo. “Quando a gente entrou pra aviação, aumentou essa intimidade. Objetivos comuns aumentaram essa intimidade”.

O grupo tem consciência de que ter um grupo formado com base na afetividade é uma exceção em relação aos outros grupamentos. O processo de construção do grupo “é bem *sui generis* nessa forma de se falar do vínculo afetivo, da amizade... Que a realidade de outros grupamentos, não é essa.” A relação é estritamente profissional. “Não tem esse vínculo afetivo que a gente conseguiu fazer, criar”.

O vínculo afetivo contribui para que as pessoas não abandonem o grupo. É o que promove a coesão do grupo. A intimidade gera um compromisso de permanência no grupo e melhora a participação das pessoas. A intimidade permite ter controle da situação. Pode-se acreditar que vai ser seguro voar com a pessoa quando se conhece quem ela é. Cuidar do outro e se importar com ele é uma forma de saber que ele está bem para trabalhar.

Além do vínculo afetivo, o prazer de voar e a tarefa desenvolvida mantêm as pessoas no grupo, mas consideram ser o prazer de voar o que mais levam em consideração. “... tem que ter a paixão pelo voo”. “Na balança, o prazer de voar pesa um pouco mais... eu mesmo já passei por momentos de muita chateação... estar com vontade de sair, mas não saí pra não abrir mão de voar”. Porém, se houver uma situação conflituosa que dure muito tempo ou um trauma, as pessoas podem querer se afastar do grupo por um período.

O vínculo afetivo também sai de cena na hora de formarem a tripulação, que é escolhida por critérios de experiência e assertividade que as pessoas demonstram ter para cada missão. Escolhem-se as pessoas que possam ajudar da melhor maneira. Não

se escolhe pela preferência. “... a gente tenta fazer um rodízio para que as pessoas peguem experiência e até o fato de aumentar a convivência... mas quanto ao lado de afetividade, é normal ter pares que a gente se dá melhor na vida”. O rodízio traz benefícios para o grupo. A troca de experiência favorece a construção de laços, gera confiança e a obtenção de conhecimento.

O grupo entende que a preferência existe em qualquer lugar. É natural acontecer e que está presente no ambiente de trabalho. Porém, não pode atrapalhar o trabalho. A preferência se dá pela convivência, afinidade, proximidade e intimidade. “... a gente é mais parecido em certas situações da vida... isso gera uma proximidade maior”. “... aqui tem uns que tem aproximação maior, a gente brinca, conversa, mas têm outros que a aproximação é menor. É mais profissional... mas eu lido muito bem com isso... eu me sinto mais à vontade com alguns e com outros menos”.

O vínculo afetivo, porém, pode trazer conflitos para o grupo: a pessoa pode confundir a amizade com o lado profissional; a influência que determinadas pessoas exercem sobre outras podem dividir o grupo; a pessoa pode não reconhecer a autoridade do amigo, quando ele está desempenhando a chefia ou o comando da aeronave, etc. Muitos já se afastaram periodicamente do grupo por conflitos de relacionamento. Tiveram que superar diferenças individuais para permanecer no grupo. Alguns já deixaram o grupo por problemas com a chefia. Para lidar melhor com essas situações, que prejudicam o grupo, decidiram buscar ajuda de profissionais da psicologia.

Antes da proposta do espaço de discussão, o grupo já havia tentando fazer reuniões anteriormente para melhorar o relacionamento, mas não houve mobilização para isso. “Então cada um aqui estava, naquele momento, retraído e não se sentia à vontade. Como é que você iria fazer um trabalho, nesse sentido?”. No entanto, várias situações sinalizavam que o grupo precisava discutir entre si as saídas para melhorar a convivência no trabalho.

Algumas pessoas, por exemplo, demonstravam se sentir mais à vontade para conversar com um comandante do que com outro. Acabavam desabafando as dificuldades apenas com quem confiavam. “... querendo ou não eu ficava sabendo dos problemas que aconteciam porque as pessoas me traziam... Como fazer nessa situação? Só que eu falava pra pessoa, você tem que ir aí e honrar a farda que você usa. Poxa! Você falar isso pra mim é uma situação, por que você não fala pra pessoa?”.

Diante disso, percebe-se que a implantação do espaço de discussão é importante porque permite que se ouça a opinião dos colegas, mas também porque o processo de comunicação é complicado. O engajamento do sujeito no espaço de discussão contribui

para motivar sua participação na organização do trabalho, retirando-o do recolhimento individualista. O espaço de discussão, por ser coletivo, permite que todos conversem com todos. “Alguns que você tem mais proximidade porque você conversa mais, pela convivência e outros você tem menos contato, tem menos proximidade. Questão de convivência mesmo”.

O grupo, ao se expor ao risco de falar, teve a oportunidade de ouvir o que os colegas pensavam. Isso fez com que outros se dispusessem a falar também. “Porque até isso aqui acontecer, muitos não tocavam nesse assunto na frente dos outros”. “Com as reuniões aqui, na primeira, também a gente falou: se a pessoa não se abrir não vai dar em nada. Aí a partir da segunda reunião já tinha nego soltando o verbo já. Aí a coisa começou a melhorar. Eu acho que foi dando segmento por causa disso, porque as pessoas começaram a se soltar um pouco mais e soltaram seus problemas”.

Independente de se falar muito ou pouco, todos contribuíram com suas falas. O grupo se mobilizou para que os encontros acontecessem, porque viram uma oportunidade para se encontrar e conversar. “... porque por mais que a gente tente tratar isso no grupamento, a gente não consegue se reunir, devido a escalas, devido aos problemas, devido a uma série de fatores...”. “A gente fala o que quer e depois ouve o que não quer”. “Não falei isso não”. “Eu falei isso, mas não foi isso o que eu quis dizer”. “Mas a gente tem a oportunidade de repente de consertar algo que não ficou bem esclarecido”.

Durante as sessões, os participantes demonstram ser cooperativos e solidários uns com os outros. Respeitaram o ponto de vista dos colegas e estimularam que os mais calados falassem. Buscaram estabelecer um vínculo de confiança para que todos se sentissem à vontade para se expressar. Dar a opinião foi visto pelo grupo como uma forma de contribuir para melhorar o grupo. “Não vejo nenhuma dificuldade nisso não. Não sei o que os outros pensam a respeito”. “Se alguém se sentir à vontade de falar”.

Percebeu-se, no espaço de discussão, que o grupo tem regras de comunicação para manter a convivência mais satisfatória e evitar o desgaste com discussões não relacionadas a atividades deles. Mas demonstraram estar dispostos a conviver com as qualidades e os defeitos de cada um e modificar o que for possível para trabalhar com mais prazer e mais segurança. Mesmo que tenham conflitos, formam um grupo que se une para se defenderem quando é preciso. “A gente vai defender o grupo na medida em que a gente sabe que o grupo está certo. Se a gente sabe que o grupo está errado a gente vai tentar verificar o que aconteceu pra corrigir”.

A relação da pesquisadora com o grupo também é considerada no espaço de discussão e demonstra o lugar que é dado a ela no grupo. O grupo se preocupava em explicar os termos técnicos e outras expressões utilizadas por eles. “Aquilo que eu disse que há um desgaste psicológico, um desgaste físico e um desgaste mental. O mental é de você lembrar os procedimentos”.

Pelo vínculo estabelecido com o grupo, este passou a ter expectativas em relação ao trabalho da pesquisadora. O grupo desejou, às vezes, que a pesquisadora apresentasse soluções para eles, embora esse não fosse o objetivo da clínica. “Na psicodinâmica aí seria interessante até sugestões de como a gente fazer essa aproximação do trabalho da rua... de alguma forma a gente conseguir derrubar essas barreiras”. “... espero sinceramente que traga resultados e sugestões boas para que a gente possa observar... todo mundo junto poder mudar o que estiver errado e continuar fazendo o que está certo... melhorar mais”.

A clínica do trabalho permitiu que o grupo tivesse mais consciência dos fatores presentes nos relacionamentos deles como o conflito de papéis, o deslocamento de poder, os traços de personalidade, a dificuldade de comunicação devido às escalas e locais de trabalho dentre outros. Foi uma oportunidade do grupo se conhecer e crescer. “Quem não participou, por um motivo ou outro, perdeu a oportunidade até de colocar pra fora algumas coisas que diz que não concorda”. “Acho que o grupamento cresceu com isso, com essa clínica”.

4.1.3. Elaboração, interpretação e perlaboração

Segundo Martins e Mendes (2012), o processo de elaboração e perlaboração do sofrimento no trabalho e a construção de defesas para confrontá-lo tem o objetivo de resgatar o sentir, o pensar, o julgar e o agir em liberdade, dando novos sentidos as experiências vividas, ou seja, ressignificando-as.

No decorrer das sessões, as interpretações da pesquisadora ajudaram o grupo a perlaborar algumas vivências de sofrimento que, embora tivessem ocorrido no passado, ainda tinham efeito no funcionamento psíquico dos participantes. Um desses relatos se referiu ao início da formação do grupo, quando tiveram que lidar com a desaprovação de alguns colegas que não percebiam a contribuição que um helicóptero poderia trazer ao órgão. Devido a críticas negativas, apelidos (estrelinhas) e brincadeiras depreciativas, o grupo sofreu as consequências provocadas por esses atos, como ficar sem dormir, perder o prazer de ficar com os colegas, ficar incomodados em voar, pensar em desistir

e o grupo ter se fechado por causa dessa situação. O grupo não via isso como assédio moral e só passaram a entender o que ocorreu com eles no momento em que a pesquisadora definiu o assédio moral no trabalho como uma conduta abusiva, intencional e de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada. O grupo, no entanto, já havia enfrentado a situação não dando importância a críticas sem fundamento, que não acrescentavam nada para eles, e valorizando todo o investimento que fizeram para estar aonde chegaram. “Hoje, eu não sofro mais por causa disso não. Têm outras coisas do dia-a-dia da atividade, a gente fica... não dorme, mas inerente à atividade”. “A crítica pela crítica, eu não aceito mais. Isso não me preocupa mais”.

Outro assunto delicado para o grupo foi o medo. Inicialmente, os participantes não aceitavam a ideia de que alguém que fosse piloto de helicóptero tivesse medo. Para eles, o helicóptero é como qualquer veículo e que o piloto não pode ter medo de conduzi-lo. Só tem medo quem não consegue pilotar ou voar. “Eu não conheço nenhum piloto que tem esse medo, assim, que vá fazer o curso. Se ele for, no começo, ele já vai: isso não é pra mim”. “Medo! É meio forte, eu acho”. “Não sei. Não sei se chega a medo não”. “Eu entendo que se a pessoa tem medo, ela não teria nem chegado até aqui. Não teria nem iniciado alguma coisa. Acho que não existe esse medo do voar”.

Com o desenvolvimento das discussões, o grupo demonstrou que medo para eles tinha o significado de fobia. O medo (fobia) é “a pessoa chegar perto da aeronave e travar, não estar confortável. Você vê que a pessoa está suando, a pessoa está mudando de aparência”. O medo era compreendido como receio. “É o receio que algo possa dar errado”.

O medo, quando aparece, não é declarado abertamente. Pela afinidade, percebe-se que a pessoa está desconfortável e com receio. O medo é comum quando se está começando a voar. Mas não se fala em medo, se fala de receio. “... o receio de uma manobra que pra você é nova, é lógico, eu não fiz o treinamento de emergência. A primeira vez que eu tiver fazendo, eu vou ter receio, sim. Eu não sei como a aeronave vai se comportar ou como eu vou me comportar diante das manobras”. “Eu acho que o receio, não esse medo, de ser medroso. Eu não quero ir. Eu tenho medo. Eu vou morrer, não. Mas o receio sim, acho que sim. Até é inerente a gente, do desconhecido; mas do voar, do cotidiano, acho que ninguém aqui tem esse medo não”.

Então a pesquisadora esclareceu que o medo é um sentimento normal, como raiva, alegria, tristeza, é uma vivência subjetiva e um sofrimento psicológico. O medo é um sentimento humano que objetiva a preservação da espécie e é comum que se

manifeste em situações de risco. Dependendo do impacto que a exposição ao perigo possa causar a pessoa, o medo pode se tornar uma fobia ou um pânico. A partir daí, já passou a ser entendido de outra forma. “É porque, na minha percepção, fobia é um negócio tão mais forte, sabe, e aí, já extrapola. Compreendido”. “O medo... é necessário pra gente não precisar ser aquele cara que sai jogando o peito em tudo quanto é parede aí e fazendo tudo”.

Quando o grupo começou a falar de treinamento de emergência, o medo surgiu, mas ainda com resistência em relação à utilização da palavra medo. Alguns reconhecem sentir medo nos treinamentos de emergência, mas outros não afirmam sentir. Sentem dificuldades em realizar as manobras. Percebe-se que há o medo de errar. “Mesmo no treinamento, eu vou dizer, eu tenho receio ou medo, não sei. Mas eu tenho”. “Porque quando é real, seu receio é de não sair vivo”. “Então, você tem receio que qualquer diferença do que você aprendeu ou que tenha no solo, possa gerar algum acidente... É o receio que algo possa dar errado”. “Eu falo francamente, receio, medo, eu tenho. Sabe por quê? Porque eu já tive várias experiências em treinamento em áreas diferentes, onde deram situações que não foi aquela coisa bonitinha. Deu quase um acidente, vamos dizer assim”.

Nos relatos sobre os vínculos afetivos, o sentido que davam as relações de preferência era como algo não desejável. “Eu não vejo a questão como preferência. Eu vejo mais como convivência e afinidades”. “Pra mim só é preferência quando você prefere alguma coisa à outra. Você escolhe alguma coisa”. “Você faz opção”.

A pesquisadora explicou que a preferência não envolve ter que rejeitar o outro, que é além do amor e do gostar das pessoas. Preferência é ter mais afinidade com alguém e todas as pessoas têm preferência. Depois que as pessoas entenderam, passaram a assumir a preferência. “Eu vejo assim. Isso aí, eu levo numa boa. Acho que sempre vai acontecer assim. Na família é assim”.

Outras situações também passaram por processos de elaboração e perlaboração. Relataram que no início de formação do grupo, tiveram dificuldades de aceitação, mas compreenderam que todos os outros grupamentos passaram por isso e que eles também iriam conseguir seu espaço como conseguiram. Compreenderam que a dificuldade de comunicação do grupo ocorre também pelas escalas e locais de trabalho.

Segundo Dejours (2004a, p. 90), “a perlaboração coletiva do vivenciado no trabalho, por conta da pesquisa, transforma a relação subjetiva dos trabalhadores quanto ao seu próprio trabalho”. A perlaboração ocorre após a compreensão dos fatos que estão ocorrendo e normalmente vem após uma interpretação. Mas é bom lembrar que a

interpretação deve respeitar o limite entre a psicoterapia e a clínica do trabalho. Há uma fronteira entre a atuação do clínico que analisa o sujeito no contexto de psicoterapia e do clínico que se dedica a clínica do trabalho.

4.1.4. Formação do clínico

A qualificação profissional para atuar em clínica psicodinâmica do trabalho é obtida pela experiência profissional na aérea, mas a prática em psicoterapia clínica facilita a condução da clínica. A prática da escuta que a pesquisadora adquiriu em clínica do sujeito contribuiu para o entendimento das questões trazidas pelo grupo e para identificar as falas que eram mais relevantes para serem discutidas. A experiência da escuta também é fundamental na hora de interpretar o significado do discurso apresentado, mesmo quando ele esconde uma mensagem que precisa ser traduzida e exposta para ser compreendida e aceita pelos participantes.

A formação em psicodinâmica que a pesquisadora adquiriu durante o curso de especialização em psicodinâmica do trabalho foi outro fator que deu suporte para a realização da clínica. Da mesma forma, outros conhecimentos adquiridos em leituras, cursos e vídeos sobre aviação foram importantes para a pesquisadora conseguir acompanhar a linguagem técnica, a organização do trabalho e a importância dos temas debatidos. A pesquisadora fez ainda o curso de prevenção de acidentes aeronáuticos, participou de workshop aeronáutico e de encontro de psicologia aplicada à aviação.

A pesquisadora assegurou aos participantes o sigilo profissional, mesmo que eles tivessem dado a permissão para que o material coletado na clínica fosse usado para pesquisa acadêmica. Comprometeu-se, ainda, a não revelar os segredos e os assuntos constrangedores que pudessem causar desconforto, perdas, danos ou qualquer prejuízo para a imagem do grupo. Portanto, antes do início das sessões, houve acordos que puderam dar segurança ao grupo para se expressar sobre seu trabalho.

A pesquisadora precisou trabalhar a insegurança e a desconfiança que surgiu inicialmente no grupo, em relação às informações dadas por eles. Mas a pesquisadora percebeu a dinâmica da situação, que, devido à influência da atividade aérea, eles queriam ter controle sobre os relatos deles da mesma forma que precisavam ter controle sobre a condução do helicóptero. A pesquisadora, diante disso, passou a entregar uma cópia do memorial para cada um deles e eles se sentiram mais seguros para continuar a falar. A partir desse momento, a pesquisadora deu conta de lidar com o grupo, que se sentiu aceito e compreendido por ela. “No começo a gente estava meio reticente, com um pé atrás e tudo, como é que, como é que não é. Mas você sacou isso logo no

primeiro, no segundo encontro, mudou a forma de trabalho”. “Essa foi sua grande sacada pro grupo. Pra gente poder... porque ficava complicado você lendo e a gente sem ter alguma coisa pra ler, pra discutir. Isso aqui não ficou legal, não foi isso que eu quis dizer”.

O pesquisador deve ter tranquilidade e paciência para ouvir expressões inadequadas dos participantes e não se ofender com as gírias (bicho, bacana), vícios de linguagem e repetições (tipo assim, tá, né) e expressões grosseiras incorporadas à linguagem coloquial (pô, poxa). O uso dessas expressões pode significar que o participante se sente à vontade para falar, que fala espontaneamente.

O pesquisador se expõe quando lê o memorial com suas interpretações. É preciso ter maturidade para ouvir a discordância do grupo diante das interpretações e as dúvidas quanto ao resultado do trabalho. “... mas achei meio distorcido também o que a gente falou aqui, de repente com a ênfase que você deu no seu resumo, não sei como você chama”. “... talvez da forma que você colocou aqui, isso não acontece”. “Não sei o que vai sair do seu trabalho também”. “Com esse trabalho, quem sabe a gente consegue entender o que está acontecendo e vamos mais pra frente...”.

O grupo reconhece haver a necessidade de um clínico do trabalho para que se construa um espaço de discussão. O grupo sozinho pode se reunir para discutir as situações do trabalho, os projetos e os encaminhamentos das atividades a serem realizadas por eles, mas não tem qualificação profissional para analisar seu trabalho, verificar o porquê dos conflitos e, diante disso, aprender a gerenciar suas dificuldades. Com um profissional capacitado em clínica do trabalho, fica mais fácil identificar a realidade das condições de trabalho e passar a ter consciência dos porquês dos conflitos. “... o que eu acho interessante é ter um profissional qualificado pra isso. Porque se for entre a gente, quem vai ser o mediador pra observar isso ou colocar isso no papel, de uma forma neutra?”. “Na minha visão, não tem como a gente fazer entre a gente”.

A necessidade de ter alguém de fora para analisar o trabalho também é sentida pelo clínico do trabalho que busca ajuda na supervisão para orientá-lo a respeito de pontos importantes que possam não ser vistos por ele. Com a supervisão dessa clínica, a pesquisadora pode identificar o sentido subtendido de algumas falas, as questões que precisavam ser retomadas e o que necessitava fazer surgir no espaço de discussão para que os trabalhadores pudessem tornar o seu modo de trabalhar visível. A pesquisadora utilizou a supervisão para tirar dúvidas quanto à condução da clínica e para organizar os itens que fazem parte da organização do trabalho, dos dispositivos clínicos e da mobilização subjetiva.

5. Organização do trabalho

5.1. Processo de criação do grupo

O surgimento do grupo ocorreu após a compra do helicóptero. Inicialmente, os critérios de seleção dos primeiros membros do grupo basearam-se na convivência e na amizade que se tinha com os colegas agentes de trânsito. Quando o órgão comprou a aeronave, alguns agentes se interessaram em formar uma equipe de aviação e começaram a convidar para fazer parte do grupo as pessoas mais próximas, que demonstravam interesse em trabalhar na aviação. Essas pessoas, de acordo com a disponibilidade que tinham no momento aceitavam ou não.

O grupo começou a formação de piloto com dez pessoas. Durante três meses e meio se viam todos os dias e o vínculo foi se estabelecendo cada vez mais. Desses dez, apenas cinco passaram direto na primeira fase e foram fazer as aulas práticas em outro estado. A convivência com os colegas aumentou a relação de amizade.

Atualmente todos os agentes de trânsito têm possibilidade de entrar na Uopa, desde que aprovados nos critérios e exames de seleção. O processo de seleção considera a qualificação requerida e o desempenho dos candidatos para lidar com a complexidade das tarefas. Para ter o privilégio de voar é preciso superar uma maratona que é o processo de seleção, formação e qualificação profissional.

5.2. Processo de seleção para ser piloto

O piloto deve ter habilidades físicas, cognitivas e psíquicas para ingressar na atividade aérea. O processo seletivo é composto por avaliações médicas, físicas, psicológicas e teóricas. Inicialmente o candidato deve ter boa saúde física e mental para poder prosseguir para a formação teórica e prática e superar vários processos de eliminação.

A avaliação médica geral busca possíveis problemas de saúde que impeçam o exercício da profissão. Os exames médicos são rigorosos e anuais. Os exames médicos são feitos em qualquer hospital da aeronáutica. O piloto só renova a licença se for aprovado na bateria de exames. A partir dos quarenta anos, os exames são de seis em seis meses. É preciso manter uma vida saudável para ser aprovado nos exames (sangue, colesterol, otorrino, oftalmológico, tórax, pressão, audiometria, esteira, teste de

esforço). O piloto não pode ter nenhuma deficiência que não possa ser corrigida. Qualquer deficiência, como miopia, por exemplo, deve ser corrigida. Portanto, exige-se um profissional apto, sem restrição de qualquer natureza.

Na aviação, não se pode ignorar o limite do corpo. Além da inspeção de saúde, o piloto deve ser capaz de ser aprovado em testes de aptidão física. Para manter a boa forma e o organismo saudável, o grupo pratica atividades físicas (corrida ou academia). Até mesmo a obesidade pode impedir a pilotagem. “A gente tem que manter uma vida saudável, fazendo exercício, porque todo ano a gente tem que fazer exame de sangue, tem que estar com o colesterol legal, fígado legal, tudo legal”.

A avaliação psicológica ocorre quando o piloto inicia o processo de formação, muda de categoria ou quando ocorre incidente grave ou acidente. Mas independente de um motivo para ser avaliado, é bom lembrar que o comportamento das pessoas não é estável e determinados acontecimentos do dia-a-dia podem alterar o equilíbrio psíquico e torná-las propensas a cometer erros.

Na avaliação psicológica, busca-se que o piloto tenha determinadas características importantes para o desempenho da atividade aérea, como equilíbrio emocional, concentração, autocontrole, agilidade e raciocínio rápido e espacial, que influenciam na tomada de decisão. Assim como ser disciplinado em relação a seguir normas e ordens, ter habilidades cognitivas, capacidade de rápida adaptação às mudanças operacionais, responsabilidade, comprometimento e saber trabalhar em equipe.

Na avaliação psicológica traça-se um perfil que seja condizente com a profissão. Por exemplo, na seleção de piloto de helicóptero, almejam-se pessoas que possam adquirir grande proficiência em voo, que tenham perfeita ambientação aeronáutica e que além de tudo, que tenham um dom natural para a pilotagem de helicópteros e façam tudo o que for preciso para se colocar em condições de operar uma aeronave.

Segundo a Unidade de Operações Aéreas - UOPA, para ser piloto, a pessoa tem que gostar de voar, desejar voar e ter motivação para trabalhar. Essa motivação deve persistir ao longo da carreira do profissional, assim como o interesse, a vontade e a predisposição. Não precisa haver motivos para a pessoa querer ficar um tempo afastada ou deixar de voar. “A gente não pode querer que alguém esteja aqui sentado sem vontade de estar aqui, independente de ter algum motivo... tem que gostar e estar com vontade de estar aqui...”. “Tem que se dedicar, tem que saber do risco”, pois “o risco é inerente à profissão”. “Todos devem se arriscar”. O critério para entrar no grupo é estar

apaixonado pelo que se faz. Dessa forma, basta que o piloto não queira mais voar, para ser automaticamente dispensado.

Para ser bom piloto, deve-se aprender a corrigir os próprios erros e a gerenciar os riscos com maturidade. Os pilotos mais experientes corrigem os menos experientes. Assim como ter capacidade de adaptação, pois o piloto precisa se adaptar a vários comandantes e a várias tripulações. Deve, ainda, ter comprometimento com a aviação e boa formação técnica. É necessário conhecer os limites da máquina e respeitá-los, como também o limite operacional do piloto e as condições meteorológicas, pois não se pode voar em condições não favoráveis, com visibilidade restrita, por exemplo.

Percebe-se que “só fica na aviação quem tem perfil”. Tem que “estar na veia”. Durante o processo de formação se reconhece quem não tem perfil. “O meio se encarrega de tirar aqueles que, por algum motivo, não têm perfil”. “Quem está disposto, fica. Quem não está, vai sair”. “Se você não tiver o perfil praquilo, o contexto vai te tirando. Não tem meio termo”.

5.2.1. Curso teórico e prático

Inicialmente, faz-se o curso teórico de formação de piloto privado de helicóptero, que tem a duração de seis meses aproximadamente. O conhecimento teórico que o piloto deve dominar envolve o regulamento de tráfego aéreo, conhecimentos técnicos em aeronave, teoria de voo/aerodinâmica, meteorologia, navegação aérea, segurança de voo entre outros. O piloto deve estar sempre se atualizando e estudando sobre aviação. Após a aprovação na prova teórica da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC -, parte-se para o curso prático, em escola homologada, que dura de dois a três meses, dependendo da dinâmica da escola.

Na prova prática, atesta-se a capacidade técnica do piloto. Verifica-se a proficiência técnica do piloto, por meio de manobras e procedimentos operacionais, como determina a legislação aeronáutica brasileira. Para a parte prática é preciso conhecer os procedimentos, as limitações, desempenho e as características da aeronave. Há vários tipos de helicópteros e todos possuem o manual para todos os procedimentos necessários e todas as regras de uso. Quando se conclui a parte prática, faz-se um voo de verificação de proficiência, que no meio aeronáutico é conhecido como “cheque”. “A prova prática é considerada um cheque. Você é checado”. “Essa pessoa tem que fazer um voo com um chegador credenciado. Isso é o cheque. A pessoa vira, então, piloto privado de helicóptero (PPH), que é a primeira fase”. Também há voo de adaptação ao

tipo de helicóptero que o piloto irá utilizar. A habilitação que o piloto recebe será específica para o helicóptero que ele irá pilotar. Se o piloto for pilotar aeronaves diferentes, ele deverá ter uma habilitação para cada uma delas.

Para ser piloto comercial de helicóptero (PCH), estuda-se novamente a parte teórica e as instruções da aeronave. Voa-se novamente com o examinador. No caso do grupo, que possui um helicóptero, essa fase não precisa ser feita em escola homologada.

Todo piloto necessita ter licença e certificado de habilitação técnica específica. A concessão e/ou revalidação de licenças ou habilitações (brevê) vence anualmente. Para renová-la, fazem-se provas teóricas e práticas. Por isso, os pilotos devem estudar constantemente para os exames práticos e teóricos da ANAC. Devem-se conhecer todas as emergências que podem ocorrer com a aeronave. Quanto melhor o piloto conhecer o helicóptero, mais seguro estará para exercer sua função.

As provas teóricas anuais são específicas e abordam duas áreas. Uma é o conhecimento do equipamento da aeronave em que se está voando, como o conhecimento de emergência, das limitações operacionais, a parte mecânica da aeronave, para verificar se a pessoa tem o mínimo de conhecimento do equipamento, em relação ao nível operacional. A outra se refere à regulamentação do tráfego aéreo. O grupo percebeu que não basta só ler os textos teóricos, mas que é preciso interpretá-los e discuti-los.

Só o conhecimento técnico não é suficiente para voar, pois não é apenas um trabalho mecânico. Não se trabalha só com o corpo. Trabalha-se com corpo e mente. Trabalha-se com os movimentos do corpo e com o pensamento (raciocínio). O estado emocional do piloto afeta seu desempenho profissional. Se ele se perturbar em razão de algum acontecimento, isso pode levá-lo a causar um acidente aéreo. Segundo Gernet e Dejourn (2011), o saber-fazer técnico é caracterizado por uma experiência sensível que requer a participação dos sentidos, mas também dos sentimentos e dos afetos na manipulação das máquinas e na execução dos procedimentos de trabalho.

Para Dejourn (1992), poucas profissões conseguem integrar a teoria e a prática, assim como poucas situações exigem tantas habilidades de um só sujeito simultaneamente. O autor destaca que, na aviação, a valorização do corpo e do emocional pela situação de trabalho é exemplar da síntese trabalho intelectual-trabalho manual. Acrescenta-se ainda que a formação e o treinamento dos pilotos ocorrem durante toda a vida profissional.

5.3. Processo de formação e qualificação profissional da tripulação

A formação técnica dos profissionais que atuam no sistema aéreo deve ser constante e de eficácia notável. Há uma busca constante pela perfeição, que é vista como obrigação ou inerente à profissão. Essa profissão, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), deve ser escolhida pelo piloto que tenha motivação para exercer essa atividade, caso contrário, o piloto se arrisca efetivamente a se matar.

A qualificação profissional é muito específica e demanda tempo. O aperfeiçoamento é permanente para que o piloto tenha domínio sobre o risco. A formação acadêmica é extensa, há vários cursos específicos ligados à aeronáutica. Existem outros cursos específicos, como o curso de “bambi bucket” e formação acadêmica de equipamentos da aeronave. O processo de formação da tripulação também ocorre em outros grupamentos e com outros tipos de voos. Segundo os estudos de Ribeiro (2009), o treinamento contínuo ajuda o piloto a manter a proficiência técnica e as habilidades de voo em dia.

Segundo o Código Brasileiro de Aviação, o piloto precisa ter 150 horas para ser comandante, se a formação não foi totalmente feita em escola homologada. Após receber a permissão para voar, o piloto já é comandante. Mas alguns grupamentos entendem que para que haja mais segurança na pilotagem, devido a pouca experiência do piloto para tipos específicos de missão, como as feitas pelos órgãos públicos operadores de helicópteros, há necessidade de alguns requisitos a mais para se obter o título de comandante. “Acho que todo mundo aqui tem a noção... quando a gente faz nosso treinamento básico, a gente não sabe de nada em matéria de aviação... a gente pega a nossa carteira de piloto e você acha que é alguma coisa. Você acha que já sabe voar, que você já sabe... nada. Nada. E a gente só vai saber disso depois, na aviação”.

O manual geral de operações da Uopa especifica um plano de ascensão para se chegar a comandante. Esse manual foi elaborado com base no manual de outros grupamentos, para orientar as atividades exercidas. Outros critérios foram estipulados por algumas exigências, como a da seguradora do helicóptero que concede desconto do seguro só com a condição que o comandante tenha, no mínimo, 500 horas de voo. “A seguradora está preocupada com o risco dela, que ela está assumindo. Por isso que ela faz exigências pra ter apólice razoável, não é que seja baixa. Mas uma apólice razoável pra pagar”. Analisa-se também se o comandante está apto para o exercício da função: se é responsável, se tem treinamento em emergência, se tem proficiência com a máquina, se a formação acadêmica é boa, se respeita os critérios de segurança de voo, etc.

Dessa forma, a formação de piloto comandante básico dura pelo menos cinco anos. A formação de tripulante dura de seis meses a um ano. O mecânico de voo leva de seis a sete anos para se formar, sendo que só o estágio em uma oficina dura três anos. Essa qualificação é necessária e não há como pular etapas do processo de formação por questão de segurança de voo. A formação do piloto inclui ainda o treinamento de emergência.

O curso de treinamento de procedimentos de emergência surgiu por se reconhecer a necessidade de capacitação dos pilotos para estarem bem preparados para atuar em situação de risco. O curso possibilita que a tripulação tenha o conhecimento mínimo necessário para minimizar os danos causados em acidentes aéreos. Busca-se com o treinamento de emergência que o piloto seja mais cauteloso e pilote de forma excepcional.

Os procedimentos de emergência são necessários para os casos de falha como falha do sistema hidráulico, pouso de emergência, falha de rotor de cauda, pane na bomba de combustível, escapamento de óleo dentre outros. As emergências são situações que fogem à normalidade “porque está vazando combustível; os comandos não estão corretos, uma luz de alerta está acesa...”. “Mas acho que o pior mesmo que você tem... o mais crítico mesmo é o apagamento do motor, que é o que te sustenta ali”.

Em relação à aprendizagem das situações de emergência, é importante que o piloto saiba como proceder e não hesite em usar o procedimento correto, pois o esquecimento pode levá-lo a causar um acidente. Também não se pode mudar a ordem da sequência do manual da aeronave. Se o piloto inverter a ordem pode acabar se complicando. O desempenho do piloto melhora a cada vez que se treina. Não é um curso que basta fazer apenas uma vez na vida. “Quanto mais fizer, melhor”.

Durante o treinamento de emergência, o piloto passa por três tipos de esforço: o esforço físico, o mental e o cognitivo. O físico ocorre mais pela parte hidráulica que é retirada e o helicóptero fica muito duro para ser pilotado. O piloto sente dificuldades porque as manobras são difíceis e exigem força. O cognitivo, pelas manobras que devem ser memorizadas em todas as sequências efetuadas e o psíquico pela simulação real de pane que se vivencia, como “apagamento de motor”.

Na primeira vez em que se faz um treinamento de emergência, sem nenhum conhecimento, é comum achá-lo difícil e desconfortável. Mesmo que o piloto receba um vídeo para assimilar o que irá acontecer, é diferente quando se está executando as manobras. “... você vê aquilo, ali, na televisão, no computador, que seja, não é a mesma

coisa de você estar a bordo, vindo a 60, no início da aproximação, pane de motor, a 60 nós, atravessado na pista. Realmente, não é muito confortável”.

No treinamento de emergência, testa-se se o piloto tem controle emocional e se tem capacidade de continuar voando na aeronave. São situações não comuns que exigem que o piloto use mais a percepção do que em outras situações. O grupo tem um quadro com várias situações de emergência e para aprendê-las, decidiram estudar uma por dia. Quem não estuda a emergência do dia contribui financeiramente para o “cofrinho” do grupo. Mas a necessidade de memorizar as sequências de manobras no treinamento de emergência pode deixar o piloto estressado. Segundo pesquisas de Coelho e Magalhães (2001), em situações de emergência, em que a mobilização emocional é muito intensa, o piloto pode ter reação apressada, lenta ou até mesmo ao bloqueio de qualquer reação.

Quando o piloto não lembra a sequência das manobras, “se for só uma questão ou coisa sem muita importância vai passar batido”, mas “se se for uma coisa mais séria. Talvez ele não tenha oportunidade de contar o que aconteceu. Então, por isso que é importante memorizar, porque não dá tempo de você pegar o manual pra ler”. Entende-se, então, que “mesmo sendo sofrimento, mesmo sabendo que é estressante”, o treinamento é necessário. “Você lendo, o que está escrito ali, tirando alguma dúvida com os colegas, vai ter a dificuldade inicial... Você não sabe o que vem pela frente, mas depois que passa o primeiro, o segundo já é melhor”.

Na aviação, em relação a situações de emergência, quando se procura cumprir todas as recomendações do manual, a tarefa pode tornar-se inexecutável. Os procedimentos são tão detalhados que pode não dar tempo de segui-los. “Por exemplo, se você pegar a emergência, como está no manual de voo da aeronave, de uma pane de motor, dá quase uma página de procedimentos... é complicado... Quando, por exemplo, apaga o motor a gente já sabe, baixa o coletivo... Só que se você pegar o manual de voo. Ele fala: baixe o coletivo, tantos pés, faça isso, depois faça isso, depois faça isso... Mantenha a velocidade, é bem detalhado. Você não vai seguir aquele detalhe todo. Você simplifica... Não tem como, agora eu vou fazer isso, o próximo passo, depois o próximo passo, depois o próximo passo... será que eu vou ter tempo pra isso? Vou ter altura, velocidade, vou ter espaço, vou pra onde... O ideal é você conseguir fazer aquilo. Acho que há 99% de chance de você fazer corretinho e não acontecer nada”.

A experiência de treinamento de emergência é feita de dois em dois anos, com duração de três horas, não consecutivas. O grupo solicitou ao órgão a redução do intervalo de dois anos para um ano, para que o treinamento aconteça. A autorização do

treinamento, pelo órgão, é motivo de alegria, pois é uma aula cara. Porém, são três horas de momentos difíceis. Mesmo sabendo que o treinamento é feito com uma pessoa qualificada, pode gerar sofrimento para alguns pilotos, pois o piloto sabe “o que vem pela frente”. Também não dá para confiar totalmente na experiência do treinador, pois ele também corre risco com os erros do treinando. “você também pode sinistrar a aeronave independente de toda a capacidade dele”. Mesmo que o piloto tenha direito a repetir as manobras, nem todos aceitam.

O treinamento rigoroso ocorre para o aperfeiçoamento da relação homem-máquina. O nível de dificuldade das manobras vai aumentando de acordo com a proficiência do piloto. Mas, mesmo se tendo conhecimento do que pode acontecer, o piloto precisa ter consciência de que as manobras podem “dar errado”. Como estratégia para lidar com essa situação, o grupo fez a degravação do vídeo e utilizou esse material para tentar entender e assimilar o que tinha que fazer. Para Dejourns (2007), o talento para encontrar soluções e novos caminhos para superar os obstáculos que o real opõe à realização da tarefa depende da capacidade do sujeito de tolerar o sofrimento.

No contexto aeronáutico, formação do piloto é marcada por rituais de conquistas e simbolismos. Cada conquista do grupo, em relação à formação, foi registrada: o curso teórico, o curso prático, o primeiro voo solo, passar na banca de piloto comercial, receber a aeronave, voar com outro grupamento, pintar a aeronave de preto e amarelo, etc. O grupo faz um churrasco para comemorar as conquistas. Na aviação, a comemoração do voo solo é realizada com um batismo simbólico. Dá-se um “banho” no piloto com algumas misturas que se juntam a água, como lama e óleo.

Essas conquistas ajudam os pilotos a superarem as dificuldades e aumentam a motivação e a disposição deles para lidarem com as diversidades das atividades aéreas e com as particularidades do contexto de trabalho.

5.4. Contexto de trabalho

Quanto ao contexto de trabalho, há dois locais de trabalho: sede da UOPA e aeroporto. Quem está escalado para voar se desloca para o aeroporto, quem não está vai para a sede, no DETRAN. Essa divisão física das atividades é considerada importante, pois antes misturavam as atividades e perceberam que era ruim e perigoso misturar as duas atividades. Quando levavam questões administrativas para o aeroporto, elas repercutiam no voo, que não era bom.

O grupo aprendeu a identificar o modo em que deve se comportar em cada ambiente de trabalho (sede da UOPA, no DETRAN, e aeroporto). Na sede da UOPA, há mais liberdade e relaxamento porque não se entra no “clima de aviação” como ocorre no aeroporto. “Talvez, aqui, a gente tenha uma liberdade maior, um “relaxamento maior”... que quem está na parte de voo, não deve ter”. “Mas, com certeza, é diferente, o ambiente”.

No DETRAN, resolve-se a parte administrativa, brigam, conversam, “lavam a roupa suja”. No aeroporto, só se preocupam com o voo. É a parte operacional do voo. “Você passa pra outro lado. Passa uma barreira... é outra coisa já... é mais profissional, sério. Procuo evitar brincadeiras... são posturas bem diferentes”.

Quanto às condições de trabalho, o espaço do DETRAN é pequeno para o grupo e dificulta a concentração de alguns deles no desempenho das atividades. Nesse local, realizam as tarefas administrativas que são importantes para manter o helicóptero voando.

5.5. Conteúdo das tarefas e atividades de manutenção

As tarefas se dividem em duas partes: a parte operacional do voo e a parte administrativa. O grupo julga que na parte administrativa, o nível intelectual é muito importante; mas na aeronave, o psicológico predomina. O aspecto psicológico é fundamental, pois o piloto deve ter autocontrole e saber dominar situações de emergência. Segundo Ribeiro (2009), a predominância de tarefas cognitivas leva o piloto a utilizar muitos processos mentais: percepção, atenção, memorização, tomada de decisão, consciência situacional, planejamento, organização, etc. Para os tripulantes, também o desempenho físico é importante.

A parte administrativa envolve gestão de contrato: fazer memorando e ofício, verificar datas, controle de processos, redação de documentos, pagamentos de notas e atividades ligadas à parte operacional como o seguro da aeronave, fazer licitação de peças do helicóptero que são feitas em duas empresas. Também se cuida dos processos e relatórios que devem ser encaminhados ao DETRAN e a outros órgãos.

O grupo precisa acompanhar os processos regularmente, para não perder o prazo da licitação. Precisa entrar em contato com as empresas, no caso de troca de peças. Quem está responsável pelo seguro verifica as pendências. “Então, a parte de fazer voar é que é muito complicada”. “Então, essa parte de fazer voar é que é a parte desgastante”. “A parte do voo é a ponta do iceberg. Eu diria que é 15 por cento do que a

gente faz. O problema é fazer aquela máquina voar”. Para Dejours (2008a), a parte submersa do iceberg é a mais importante e que, em geral, escapa à avaliação objetiva, tanto qualitativa quanto quantitativa.

Na parte operacional, analisa-se a programação e os procedimentos de voo, de acordo com as escalas para cada voo. “É a segurança do voo, é abastecimento e manutenção da aeronave. A gente vai fazer a notificação de voo, a gente precisa fazer um pré-voo, precisa ler o manual de voo, emergência do dia. Verificar o vento”. “Ver se não há um voo diferente, ver o planejamento, que operações fez, se fez bem, se não fez, discutir, melhorar o que a gente vai fazer na missão”. “Se concentrar para fazer o briefing”.

Antes de começar o voo a aeronave é inspecionada pelos pilotos, que verificam o abastecimento de combustível, os serviços de manutenção e as condições gerais da aeronave. Também se faz o “briefing”, ou seja, instruções e recomendações são transmitidas a tripulação e aos passageiros “sobre o que vai acontecer durante o voo, sobre a missão que a gente vai desempenhar. É lida a emergência do dia... questiona-se também as condições de cada um: físicas e emocionais, pra gente poder se preparar... é esse momento de se centrar pra ir pro voo”. No final, faz-se o “debriefing”, em que se analisa o que aconteceu durante o voo. “Se saiu tudo conforme planejado. Se aconteceu alguma coisa fora do padrão”.

O voo gera vários registros. Quando se desce do voo, é o momento de se redigir os relatórios de voo, preencher o diário de bordo da aeronave e fazer as anotações pessoais. Cada piloto tem uma caderneta individual de voo em que registra suas horas de voo. O tripulante operacional faz o relatório de voo e registra o que acontece no trânsito.

No voo em que a tripulação tenha passado por uma situação de perigo ou acidente, faz-se um Relatório de Aviação Civil (RAC), notificando o que aconteceu. Os erros relatados no relatório de aviação civil servem para toda a aviação. Os pilotos estudam esses relatórios para se verificar os precedentes do incidente ou acidente. A UOPA já teve 24 situações que consideraram que deveriam relatar porque poderia ter causado um incidente ou acidente. Acredita-se, na aviação, que todos os acidentes possam ser evitados. O acidente evidencia falhas, detalhes de conduta, que devem ser evitados pelos pilotos. “A gente aprende mais com os erros dos outros do que com os nossos, principalmente se sair vivo”.

A tripulação é composta normalmente por primeiro piloto (comandante), segundo piloto (copiloto) e observador (tripulante operacional). Em voos de

manutenção, o mecânico de voo também faz parte da tripulação. A função do copiloto é auxiliar no gerenciamento de cabine. Ou seja, ajudar a controlar os instrumentos, equipamentos, painéis e controles de alarme. Há no helicóptero a duplicação de alguns instrumentos que permite o “duplo comando”, com o objetivo de proporcionar mais segurança de voo. Porém, a responsabilidade de conduzir a aeronave é do comandante.

Os pilotos, na maioria do tempo, cuidam da pilotagem. Não se preocupam com os parâmetros da aeronave, com o voo em si, mas observam também o que está acontecendo no trânsito. O piloto de helicóptero deve estar sempre concentrado enquanto voa porque qualquer movimento pode interferir na estabilidade da aeronave ou no pouso.

Cabe ao piloto controlar os movimentos da aeronave por meio do acionamento de diferentes instrumentos e a força que aplica a esses instrumentos. Além disso, a aeronave sofre a influência dos ventos que irá exigir do piloto o controle da potência do motor para poder aumentar ou diminuir a velocidade ou para fazer rotações. “Agora, se você tiver uma distração, alguém falou, o vento é mais forte. Uma respiração até, já percebi isso. Até uma respiração ali errada, no momento, é o pouso duro e aí vai. É como se você tivesse largado o helicóptero no chão. Bater no chão”. O pouso ideal é aquele em que o piloto não sente que tocou o chão, o “pouso manteiga”. Os pousos e decolagens da aeronave são realizados no aeroporto internacional de Brasília, já que o órgão não dispõe de um local adequado para isso.

A postura do piloto na cabine é importante para a segurança do voo. O relacionamento que se estabelece na cabine é profissional e não íntimo. A cabine não é lugar para tratarem de problemas ou se discutir as diferenças individuais. O piloto deve se concentrar somente na condução da aeronave e no itinerário a ser percorrido. O piloto precisa estar atento a qualquer falha, assim como respeitar os limites operacionais da aeronave como: altitude, temperatura, pressão, a velocidade máxima de autorrotação, consumo de combustível, peso máximo que a aeronave suporta e controlar os movimentos da aeronave, dentre outros. O piloto deve observar o painel, as telas do radar, os controles de alarme, as informações visuais e sonoras, manter comunicação com o controle aéreo e com a tripulação.

A segurança de voo começa no solo com a manutenção e as inspeções. Embora a manutenção constante da aeronave seja para oferecer segurança, ela simboliza o risco que se corre ao voar. Na condução da aeronave deve-se seguir rigorosamente o prescrito. Respeita-se o período de reposição de peças mesmo que a peça esteja em condições de uso.

A manutenção ocorre no aeroporto, por isso, quem trabalha na manutenção fica mais no aeroporto. A equipe de manutenção deve ficar próxima do helicóptero para ter efetividade e ficar mais fácil de lidar. Três pessoas trabalham na manutenção atualmente porque uma falha nela representa risco de vida. Deve haver uma manutenção de alta qualidade. A manutenção vai desde um pequeno reparo a uma revisão geral.

Fazer manutenção não é uma tarefa simples. O mecânico de voo precisa utilizar todo o seu saber prático na realização de suas atividades para evitar acidentes. Até a forma de apertar um parafuso pode influenciar na segurança do voo. Há pressão em cima do pessoal da manutenção por causa dos riscos que se corre voando. O grupo procura acompanhar tudo o que ocorre com a aeronave. O uso do e-mail é algo recorrente para trocas de informações técnicas.

Durante a manutenção, o grupo se organiza para fazer outras atividades relacionadas ao voo. “A parte mais gostosa é voar, mas o que é mais difícil é fazer voar”. Ninguém fica chateado quando a aeronave está em manutenção, pois é para aumentar a segurança do grupo que isso ocorre. “A gente não deixa de viver a aviação e não deixa de trabalhar. A gente só deixa de ter a parte mais prazerosa”. O ruim é não poder voar quando a aeronave está disponível, mas a pessoa não pode.

Os servidores aproveitam quando a aeronave está em manutenção para se reunirem e resolverem as pendências. “É o momento que a gente tem pra fazer instrução, pra discutir alguma coisa, pra lavar roupa suja”. “Então a gente aproveita aqueles dias que a aeronave tá parada, pra fazer tudo isso, botar a casa em ordem, como a gente fala”.

O grupo relatou que a importância de se fazer a manutenção foi transmitida para eles desde os processos de formação e desde as primeiras horas de voo. A forma como o piloto aprende a pilotar irá influenciar na maneira que conduzirá posteriormente a aeronave.

5.6. Primeiras experiências de voo

A atividade aérea requer um profissional com muitas habilidades cognitivas, como boa capacidade de atenção e de concentração. Aprender a voar é um trabalho complexo. No começo, a pessoa fica dura e “não consegue olhar pra frente e não consegue visualizar pros lados, o que está acontecendo”. Situação que os pilotos chamam de visão de túnel. Também é comum se passar mal até se adaptar às

adversidades das condições de trabalho. O treinamento básico é insuficiente para se voar com segurança. “Na aviação se está sempre aprendendo”.

As primeiras horas de voo são difíceis, não se consegue pairar a aeronave. “Eu vou falar por mim, nas minhas primeiras dez horas de voo. Eu falei: não, isso não é pra mim, não. Não é pra mim. Não vou dar conta, não. É muito difícil. Não vou conseguir”. “Com uma ou duas horas, você acha que não vai ser capaz de conseguir de jeito nenhum”. “Você acha que não vai conseguir nunca”. “Com cinco horas você começa a dominar, com sete começa a pairar”. “São coisas novas, são coisas que você não está habituado, são coisas que te exigem muito porque é a sua vida”. Porém, “nada que você não consiga fazer com treinamento”. “É tudo normal e numa sequência”.

Nesse período de formação, é comum as pessoas terem problemas para administrar todos os comandos e instrumentos do helicóptero. Mas, “a partir do momento que você começa a dominar a parte física, as outras coisas começam a se encaixar”. Às vezes, a pessoa não consegue fazer muitas atividades ao mesmo tempo, como pilotar e prestar atenção à fonia. “Algumas vezes que eu voei, os comandantes sabem disso, eu ouço o controle, mas naquele tal ponto que a gente está fazendo o procedimento é como se travasse. Eu estou ouvindo, mas eu preciso fazer isso daqui. Eu vou fazer isso daqui, depois eu faço o outro. Mas é um processo, como todo mundo falou, é um processo de crescimento. Cada coisa vai evoluir a seu tempo”.

A comunicação dentro do helicóptero exige esforço mental. Apesar de a aviação ter normas para tentar controlar o modo de falar dos pilotos, pode haver falhas na comunicação. O processo de comunicação na cabine é muito complexo e devido à grande variedade de estímulo auditivo, esse nível elevado de ruído pode gerar estresse e levar o piloto a utilizar estratégias para se adaptar a situação. “Agora, na aviação, chega um ponto que ele tem que ser capaz de fazer isso. Ele tem várias áreas, tem o ruído de motor pra saber se está normal e se não tem problema pra segurança de voo. Tudo isso tem que ir se adaptando aos pouquinhos. Agora cada um tem uma velocidade para atingir isso. Vai chegar a um limite que se a pessoa não se adaptar, infelizmente ela tem que ser excluída do processo todo”.

Há três rádios: um para controle de tráfego aéreo (é obrigatório permanecer na escuta o tempo todo), outro na frequência do DETRAN e rádios e outro na coordenação de helicóptero ou na coordenação de ultraleves. “A gente tem que educar o ouvido pra saber o que é importante pra gente”. Com o passa o tempo se aprende a educar o ouvido e a filtrar o que é importante. “Você ouve muitas coisas, mas você capta só aquilo que é importante”. Porém, alguns pilotos podem ter dificuldade de selecionar as falas que são

relevantes para o bom desempenho de seu trabalho. “Eu sofro demais com isso lá dentro. Quando acontece, eu sei que tem uma informação, mas eu não ouvi, não compreendi. Tem que ter um feedback. Eu sofro demais com isso”.

O barulho é inerente à atividade aérea. Há muito ruído gerado pelos sons dos rádios, falas dos controladores e conversas paralelas. As pessoas acabam se adaptando. “Mas, escutar um monte de rádios, barulho, chiado e não sei o que... falar que é legal, não é”. Com o tempo, no entanto, “quanto mais experiente você fica, vai se tornando mais natural”. O organismo fica tão ambientado com as situações de barulho e ruído que até “quando a gente entra em autorrotação, a gente consegue perceber, mesmo diante da estrutura que é o nosso ouvido, se as bases vão aumentando a velocidade, se estão aumentando, se vai disparar e tudo, mesmo sem olhar, você vê que tá um barulho maior, você já dá uma calçada e tal. Então é assim, uma questão de ambientação e trabalhar isso em você”.

Com menos experiência, o piloto está “mais preocupado com o voo, com a coordenação motora, de fazer tudo padrão, certinho e às vezes, você não escuta alguma coisa na fonia”. Já, com mais experiência, o piloto passa a não pensar muito na questão de pilotar, se tornando um “voo automatizado” e “tendo mais espaço na mente pra se concentrar em fonia e em outras coisas”. “Pelo menos eu também quando era menos experiente aconteceu de eu não ouvir o controle chamando. Hoje em dia como eu estou mais tranquilo... com um pouco mais de experiência, já fico mais à vontade para me concentrar de uma forma mais ampla”.

Para lidar com o barulho, os pilotos dividem os rádios e cada um ouve o rádio que está sob sua responsabilidade e interrompem o acesso aos demais rádios. Cada um, portanto, ouve uma frequência. Além disso, o vocabulário técnico é padrão. “Você já falou isso mil vezes e todo mundo fala da mesma forma”.

Em relação à comunicação externa, os pilotos e os controladores se comunicam com uma linguagem técnica e padronizada (fraseologia) e só falam o necessário para não prejudicar a concentração no voo. Essa e outras restrições são necessárias para o piloto poder conduzir a aeronave de forma segura e consciente.

5.7. Condições e restrições para voar

Quando o piloto assume o comando da aeronave, deve esquecer todos os problemas e só se concentrar no voo. Trazer problemas para o voo é perigoso. Ao pilotar, “você tem que entender que você está numa aeronave. Se apagar, você tem que

preservar sua vida, do seu colega de trabalho, depois você tem que preservar a vida de quem está lá embaixo, você tem que preservar esse patrimônio que, sabe, são alguns milhões”.

Na aviação, o profissional precisa ter condições física e mental para trabalhar. Quando o servidor está doente ou se encontra em outras situações como, por exemplo, usando medicação, sentindo dores, gripado, não dormiu bem ou não está se sentindo bem, não voa. Voar pode alterar o estado físico e mental da pessoa que pode sentir-se mal, enjoar, devido à posição em que fica na aeronave.

No curso de formação, os pilotos foram alertados para o perigo de voar sem condições. O piloto não se sente constrangido por estar doente ou intimidado por não ter condições de voar. Não se deixa de falar que se está doente por receio de que alguém fale que se é “fraco”, que “amarelou” por se estar doente. Itani (2009) salientou, em seus estudos, que para os profissionais da aviação, a saúde é um atributo de qualificação e uma exigência para se exercer a função. A saúde é parte do atributo da capacidade dos trabalhadores juntamente com outras habilidades e competências técnicas profissionais.

O grupo tem o hábito de perguntar se o colega está bem. “Eu pelo menos nunca senti esse tipo de postura, no grupo, não. De forçar a barra pra voar com medo de alguém falar alguma coisa assim, com relação a isso, a masculinidade”. Postura que diferencia os pilotos de outros profissionais que não lidam bem com os limites e fragilidades do corpo. O piloto deve ter maturidade para assumir quando estiver doente.

Além de adoecer, vivenciar uma tragédia pode fazer com que o piloto se sinta impotente para dar conta de lidar com situações desfavoráveis e desafiadoras do trabalho. Um momento difícil, como a perda de uma pessoa amada, que pode perturbar os familiares e amigos, pode tornar o piloto temporariamente sem condições de voar e desacreditado da importância de seu trabalho. “O prazer de voar é muito bom, mas dentro dessas circunstâncias, pra mim a balança está... pendendo muito pra não voar”. Quando se percebe que o piloto não está em condições de voar, mas ele insiste em continuar voando, o Conselho de Voo pode impedir que essa pessoa voe.

O ritmo de trabalho pode levar ao cansaço, que pode prejudicar o bom desempenho do piloto. É mais seguro se afastar do trabalho quando não se tem condições físicas ou psicológicas para se trabalhar. O profissional deve estar atento ao seu estado de saúde e perceber se tem ou não condições de trabalhar. Antes de adoecer, o piloto deve se afastar e só retornar quando estiver bem.

A interdição momentânea de voar pode ocorrer por pequenos problemas, como resfriado, passar mal, acuidade visual deficiente ou quando o piloto é suspenso. Mas

problemas mecânicos também impedem o piloto de voar. Não se voa quando há problemas na aeronave ou quando ela está em manutenção.

O grupamento acredita que quem gosta de voar “é viciado em aviação, é como cachaça, vicia”. Portanto, “é chato quando você gosta de voar e é tolhido de fazer isso”. A solução é “tentar resolver o problema pra poder voltar à atividade que eu considero que é prazerosa pra mim, que eu gosto, que eu sei fazer, independente do risco... ia ficar chateado”. Também não resolve ir como passageiro. “... nem quero está indo lá atrás, porque você está alimentando a vontade de voar e você não pode. É bastante desconfortável isso”. Quando se é suspenso, passa-se pelo processo de obtenção de permissão novamente, que é demorado.

Os profissionais se esforçam para cumprir as exigências da aviação e manterem-se saudáveis e sempre prontos para desenvolverem seus projetos e principalmente para realizarem seu trabalho de monitoramento aéreo.

5.8. Voo de monitoramento aéreo e projetos de trabalho da UOPA

O voo de monitoramento aéreo de trânsito ocorre diariamente nos turnos matutino e vespertino, nos horários de fluxo intenso de veículos. Tem como objetivo prestar informações e assessoramento à Ciade (Central Integrada de Atendimento e Despacho), ao DETRAN e às viaturas em solo sobre acidentes, congestionamentos, dentre outros, para melhorar a fluidez do trânsito. “Nós estamos lá em cima pra preservar vidas”. “Nós estamos vigiando, velando quem está lá embaixo no trânsito”. “A gente tem uma visão privilegiada. A gente consegue acessar lugares esses que as outras viaturas não conseguem e chegar mais rápido que as outras viaturas”.

A fiscalização de trânsito, feita por meio do helicóptero, proporciona que a equipe atue como facilitadora do trabalho dos agentes que estão nas viaturas. Durante todo o voo, há comunicação com vários setores (controle, emissoras de rádio, etc.) e se fala sobre as ocorrências observadas. “E a gente vai fazer com que esse problema não atinja um número maior de pessoas. Então, a gente aciona a polícia militar, a gente aciona o DETRAN, a gente aciona os bombeiros, se houver algum acidente, pra que a vítima seja retirada de lá, tenha um atendimento mais breve. Fora isso, a gente observa áreas de desmanche de veículos, ferro-velho, veículos roubados e abandonados nas áreas em beira das vias. A gente já conseguiu observar vários carros roubados e abandonados, durante toda a nossa operação. Em certos momentos, a gente presta apoio a outros órgãos do GDF, quando autorizado pelo diretor-geral”.

A UOPA tem como projeto trabalhar em conjunto com o policiamento e fiscalização de trânsito, em que algumas viaturas ficariam à disposição da equipe de voo para verificar situações observadas no trânsito pelo monitoramento aéreo. O exemplo de que esse projeto pode dar certo foi a Marcha das margaridas, em que houve a interação da aeronave com as viaturas. “a gente sempre tenta fazer isso... fazer essa aproximação entre a atividade aérea e o pessoal de solo e por diversos motivos... a gente encontrou diversas barreiras. Nesse dia, fluiu tão bem que o pessoal de solo, que não é comum isso, ficava perguntando pra gente o que fazer e quando a gente dava resposta do que fazer, eles faziam. Eles viram que isso aí contribuiu muito para a fluidez do trânsito na região que a gente atuou”.

Outro projeto que o grupo tenta desempenhar é o de prevenção de acidentes, que objetiva tornar o trânsito tão seguro como o tráfego aéreo. O projeto tentará reduzir as estatísticas de acidentes do DETRAN e seria desenvolvido juntamente com o grupo de estudo de acidentes de trânsito do DETRAN e com a participação de outras instituições como o Cenipa (Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos). Acredita-se que, se a prevenção de acidentes dá certo na aviação, pode dar certo no trânsito também.

Pretende-se aproveitar o helicóptero para que o grupo da estatística possa acompanhar os acidentes, para que não haja perda de informações sobre o acidente. O helicóptero pode facilitar o deslocamento dessa comissão para locais distantes, quando possível, para que eles cheguem antes que a perícia desfaça o cenário do acidente e possam analisar e fotografar a cena do acidente e estudar a dinâmica dos eventos que causam o acidente, semelhante ao que é feito pelo Cenipa. Deseja-se que chegue um dia em que enquanto a autoridade de trânsito não chegar para coletar todas as informações do acidente, a perícia não libere a cena do acidente. Acredita-se que o estudo dos acidentes fatais possa contribuir para a redução dos acidentes de trânsito.

Há também o projeto de convênio com as emissoras de rádio e de televisão para transmissão de observações e de imagens feitas durante o voo. Além disso, o grupo está desenvolvendo o projeto sentinela, em que leva informações feitas por meio do helicóptero para as redes sociais (facebook, twitter, youtube). Aproveita-se o voo de monitoramento também para atender outras demandas do órgão. Só excepcionalmente se muda o horário do voo, como no caso de passeatas.

Hoje o grupo já tem seu lugar na instituição e a cada dia mostra a importância de sua contribuição para a melhoria do trânsito. Inclusive, os servidores do órgão que, em função de suas atividades, desejarem participar de algum voo de monitoramento de

trânsito podem solicitar o agendamento do voo à equipe, por meio de memorando da chefia imediata.

O grupo tem consciência de que para a realização desses projetos, precisaria ter mais pessoas no grupo. Com um número atual de participante, mal consegue cumprir suas escalas de voo, pois as pessoas tiram férias e ficam doentes e precisam se ausentar por outros motivos.

5.9. Tempo, ritmos e tamanho do grupo

O horário de trabalho é feito por escala, abrangendo os sete dias da semana com sete horas por dia. Há dois períodos das 6:30h às 13:30h e das 13:00h às 20:00h, de segunda-feira a sexta-feira, pois no fim de semana, quem trabalha na sexta-feira fica de sobreaviso para trabalhar, se for necessário. “A atividade é mais monitoramento do trânsito e final de semana não tem trânsito”.

A UOPA realiza dois voos diários, nos horários de 7h30 as 8h30 e de 17h40 as 19h. A escala diária é elaborada de acordo com as demandas pessoais e, além disso, tenta-se ajustá-la para que o servidor tenha o melhor horário que lhe for conveniente, dentro do possível. Se houver algum imprevisto, pode-se ainda se negociar a troca de horário com um colega.

Em relação aos fins de semana, quem fica de sobreaviso se priva de determinadas coisas, porque os servidores escalados precisam estar em condições de pilotar a qualquer hora que forem solicitados. Não podem beber, não podem viajar e devem deixar o celular sempre ligado. Às vezes, dão o número do celular da esposa também para serem localizados. “Seu final de semana é diferente”. “O sobreaviso é ruim por isso, é uma coisa que está ali pro que der e vier”. Mas não são acionados com muita frequência. Normalmente quando há algum evento para o fim de semana, já se planeja com antecedência o voo. O governador e outros órgãos podem solicitar a participação do grupo a qualquer momento, para uma situação extraordinária como incêndio, deslocamento de vítima ou missões para o diretor do órgão. Trabalham, em casos excepcionais, apoiando outros órgãos que estão sem a aeronave deles disponível no momento.

A maioria das pessoas lida bem com o sobreaviso, mas para alguns pilotos, o sobreaviso pode se tornar uma situação ruim, que incomoda e gera preocupação e ansiedade, principalmente quando não há nada previsto para se fazer. “Então eu fico a semana, o final de semana todinho assim: esse troço vai tocar, esse troço vai tocar... É

de madrugada, de manhã, é pior do que se fosse uma escala normal”. “... e já aconteceu dele tocar e é ruim demais”.

Estudos de Mello et al (2009) sobre a jornada de trabalho recomendam que o piloto não ultrapasse a carga horária da escala, pois o estresse pode comprometer a segurança de voo. Também quando alguém se envolve muito com o trabalho, assumindo mais horas de voo do que deveria, o grupo procura encontrar uma forma de contrabalancear as atividades para que a pessoa não fique sobrecarregada e cansada para voar. Quando o grupo trabalha excedendo a carga horária, negocia com a chefia imediata para compensar com folgas.

Os servidores consideram que a estrutura da UOPA deveria ter um espaço maior na estrutura do DETRAN. Pelo fato de o grupo ser pequeno, o processo de formação ser demorado e haver restrições para voar, a carência de servidores prejudica a realização de atividades. Nem sempre é possível movimentar a escala de trabalho para cobrir alguém que precisou faltar. O grupo se preocupa com isso, porque a falta de servidor gera sobrecarga. Com a entrada de duas servidoras, o grupo aumentou muito a capacidade das atividades administrativas.

Se um membro do grupo sair, a vaga dele não será preenchida imediatamente, como ocorre em outros setores da instituição. Não é fácil substituí-lo, devido à qualificação profissional (qualidades intelectuais, psicológicas e físicas). Também as exigências da tarefa (aptidões e qualificações) limitam o número de pessoas que se enquadram nessas condições. O grupo já deveria ter iniciado o processo de seleção de novos membros, pois as pessoas têm limites e irão sair do grupo. É preciso a constante formação de novos pilotos para manter a operacionalidade das missões, além disso, “sangue novo faz bem e traz motivação”.

Quando o grupo era pequeno, as pessoas desempenhavam todas as funções, mas agora estão conseguindo dividir as tarefas. É preciso respeitar o trabalho e a contribuição que cada um pode dar ao grupo. Cada um tem a sua função. A atividade aérea é um trabalho coletivo. É difícil administrar o grupo com poucas pessoas, principalmente com um número reduzido de comandantes. A tripulação só decola com duas pessoas no mínimo: o comandante e o copiloto. Em relação a outros grupamentos, a estrutura do grupo é pequena, apesar de ter uma das aeronaves que mais voa.

O grupo tem apenas um tripulante, mas há cinco tripulantes formados no DETRAN que não atuam no grupo, devido à dificuldade de pessoal para atuar na rua. A função do tripulante é evitar que haja interferência na segurança da aeronave. O tripulante acumula também a função de observador, o que gera sobrecarga de trabalho.

O grupo necessita de mais tripulantes para as operações de voo. “O voo sem tripulante acaba trazendo uma carga maior de trabalho e de tensão no voo”. “Infelizmente o DETRAN acha que a gente tem que ser agente de trânsito, piloto, observador, tripulante, abastecedor e tudo...”.

Às vezes, por problemas técnicos da ANAC, a renovação da habilitação do piloto demora a chegar, o que restringe o número de pilotos também no grupo. Para pilotar o helicóptero, o piloto precisa estar com sua licença/habilitação e os exames de capacitação física – CCF em ordem. “A gente tem que aumentar o grupo. Já passou da hora da gente ter feito isso. Na realidade, a gente está muito atrasado”.

As dificuldades da UOPA também envolvem a dinâmica da organização do trabalho, pois o grupo entende que não há agente de trânsito suficiente e que esses servidores não podem deixar o trabalho de fiscalização com as viaturas. Espera-se que com o novo concurso o grupo aumente. O grupo solicitou ao diretor do órgão, que desde o processo de formação dos agentes, na academia de polícia, os novos servidores tenham uma disciplina sobre operações aéreas. Dessa forma, eles vão chegar sabendo da existência do grupamento e poderão querer fazer parte do grupo. “É o que a gente espera que aconteça naturalmente”.

Apesar de todos os empecilhos, o grupo não deixa de lutar para atingir seus objetivos. “Eu acho assim que todo mundo que entrou pra operações aéreas, sendo por qualquer motivo, uma hora viu que ia ser difícil, que a gente ia encontrar barreiras, obstáculos... tanto que algumas pessoas vieram e não estão mais”. “Cabe ressaltar a equipe de guerreiros que a gente tem aqui”.

Os novos participantes de grupo passarão por processo seletivo interno, conforme o Manual de Operações Aéreas do grupo e devem se submeter a todas as normas e legislações que orientam a atividade aérea.

5.10. Normas e controles da atividade aérea

O trabalho de pilotar é regido por muitas regras e normas. O grupo deve cumprir todos os trâmites exigidos para colocar a aeronave em atividade. Toda atividade aérea é controlada e fiscalizada pelos órgãos competentes, para que haja cumprimento da legislação de tráfego aéreo. A UOPA cumpre a legislação do DETRAN e da Aeronáutica, pois são agentes de trânsito e piloto. Obedecem, portanto, a legislação do trânsito terrestre e aérea. A tripulação não se incomoda em seguir muitas regras e normas, pois entende que é para sua segurança e sobrevivência.

A padronização de procedimentos faz parte da aviação. Para todos os procedimentos da atividade aérea há um manual especificando como cada item deve ser feito. Não se contesta a legitimidade do manual de procedimentos (prescrições, regulamentos). “o manual da aviação é muito detalhado. Ele fala todos os passos que têm que ser feito”. “Você pode fazer aquilo mil vezes, mas as mil vezes, vai estar com o manual aberto pra fazer o procedimento”.

Os manuais de procedimentos não foram criados porque os autores acharam que deveria ser daquele jeito, mas depois de estudos e treinamentos que permitiram avaliar qual a melhor maneira de se agir. “Tudo tem um porquê”. “Tudo na aviação é muito testado, analisado até à exaustão pra ver se dá certo ou não”.

O piloto deve seguir o manual passo a passo, sem mudar a sequência. “A sequência é aquela ali, se pular alguma coisa, se inverter alguma coisa, você acaba se complicando. Tem que seguir o que o manual fala”. Deve-se seguir o modo operante. Basta uma fuga para existir a possibilidade de colocar em risco a vida da tripulação e dos passageiros. Portanto, o piloto deve saber lidar com a exigência de regras. “Tem gente que quando entra no helicóptero se transforma... sentou ali, parece que é outra pessoa”. Pois sabe que sua postura deve ser diferente.

Para todas as situações há um *checklist*. “Tem o nosso para o *briefing* com a tripulação. A mecânica tem um *checklist* de como deve proceder naquele tipo de manutenção. Tudo tem o seu *checklist*”. O *checklist* do pré-voo e o de decolagem têm aproximadamente 30 itens cada um deles. Durante todo o voo, o piloto tem o que fazer.

Embora a repetição constante do *checklist* faça com que o piloto memorize os procedimentos, o *checklist* deve ser lido para o piloto não correr o risco de a memória falhar e pular etapas. “Você não deve gravar nada de cabeça”. Também não se pode dispensar a leitura do *checklist*, por se achar que já se sabe o que deve ser feito. Sempre há a possibilidade de se esquecer do procedimento que deve ser feito.

A aviação é padronizada no mundo inteiro. O horário é padrão. ‘Se no Brasil são 14 horas, na Europa vão ser 14 horas, nos Estados Unidos, China, Jamaica, Holanda qualquer lugar, vão ser as mesmas 14 horas. Pra não haver atrito de horário entre decolagem e pouso”.

Para facilitar a noção da distância dos objetos, localizam-se os objetos em relação à posição das horas. “É no piso da aeronave. Na frente é meio-dia, atrás 6 horas. Então acaba virando relógio. Se tem algum objeto, pássaro, aeronave ou alguma coisa que a gente quer ver a gente pergunta: está a que horas? Está a duas horas, está

numa hora? A gente vai olhar nessa posição. Duas horas, um pouquinho mais pra cá, três horas, a gente olha aqui”.

Na aviação, até a linguagem e a roupa da tripulação são padronizadas. É necessário que a linguagem seja padrão pra não gerar dúvidas. O piloto deve dominar a linguagem específica da aviação e ter a compreensão de conceitos próprios. Precisa treinar os termos técnicos (fraseologia), para não haver dupla interpretação.

O macacão de voo segue um modelo padrão. O tecido feito de composição de fibras antichamas, de cor verde sávia, é costurado com linha especial de fibra aramida antichama, nas medidas aferidas individualmente para dar conforto e proteção à pessoa.

Segundo Dejours (2004), o trabalho não é limitado ao tempo físico. Ele ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho e mobiliza a personalidade por completo. No caso dos pilotos, o comportamento padronizado acaba fazendo parte da vida dele, pois ele repete fora do trabalho o que adquiriu com a profissão. “... a gente fica tão padronizado, tão padronizado, que com o passar do tempo, você leva isso pra dentro de casa”. “A gente vai criando checklist pra tudo. Vai sair da sala: telefone, celular, carteira, pulseira, colete, não sei o que, óculos”. “Às vezes pode ter reflexo”. “Está tão natural que você não percebe”. “Tudo que você vai fazer, você acaba planejando. Acaba virando natural”. “Vai pensando para resolver”.

Na aviação, há a necessidade de controle e “o controle é salutar”. “Isso tem que acontecer na aviação o tempo inteiro”. “Controla-se a altitude que a pessoa voa, a velocidade, as variações de temperatura, as mudanças de pressão, a distância que se mantém em relação a outros objetos e antenas”. “O controle dentro da aeronave é muito”. O controle também passa a fazer parte do comportamento dos pilotos. “Você acaba controlando sem querer”. “Faz parte do nosso dia-a-dia agora”.

O controle também busca evitar que a pessoa transgrida as normas de segurança de voo e coloque sua vida e de outras pessoas em risco.

5.11. Transgressões e riscos na aviação

Na aviação, prega-se a doutrina de não transgredir e manter o limite de segurança operacional. A transgressão está relacionada ao não cumprimento do prescrito (normas, regulamentos, procedimentos, *checklist*). Transgredir pode ocasionar riscos para a segurança e sobrevivência da tripulação. Além disso, pode haver cassação de licenças e certificados de pilotos quando eles colocam em risco a vida da tripulação se envolvendo em acidentes.

As transgressões, segundo a doutrina da aviação, dividem-se em erros e violações. O erro é uma ação incorreta ou equivocada, sem o componente intencional. Seria causado por lapsos, deslizos, descuido, falta de critério, negligência, etc. Na violação, a ação incorreta acontece intencionalmente. O profissional sabe que é errado, mas faz (Moreira, 2001b, Pereira, 2001).

Comete-se o erro por julgamento errado, por falta de conhecimento, por falta de treinamento, por condicionamento errôneo. Quando há erros, a tripulação tenta corrigir. “Essas correções que acontecem desses erros que possam acontecer são inerentes à profissão também”.

Toda a doutrina que o piloto recebe visa evitar falhas por incompetência, despreparo ou falta de compromisso e responsabilidade. Porém, as pessoas se acostumam a transgredir se ninguém chamar a atenção delas. Vai-se transgredindo pouco a pouco e o limite de transgressão aumenta. Não se pode permitir que a pessoa se acostume a pilotar transgredindo. Ao se identificar transgressões feitas durante o voo, o Conselho de voo deve chamar o piloto e inibir e coibir esse tipo de atitude.

Quando um piloto transgredir, a tripulação deve registrar isso em relatório. Quem aceita a transgressão do outro (complacência) acaba pondo em risco a própria vida. “Um exemplo típico de transgressão, é, por exemplo, quando a pessoa começa a voar com mal tempo. A primeira vez que ela voa com mal tempo, é um negócio pavoroso, aquele vento, aquela turbulência. Ele não estava enxergando muito bem, daí ele começou a fazer uma curva prum lado, começou a fazer pro outro, deu certo. Aí, passa algum tempo, pega um mal tempo novamente. Aí ele já teve a primeira experiência. Já passei por isso. Se daquela vez deu certo... ele começa a forçar mais ainda a barra. Chega um ponto, que ele acha que é capaz de voar dentro da nuvem. Mas, porque se acostumou com aquela situação. Foi transgredindo um pouquinho, sem ninguém chamar a atenção dele e o limite aumentou. Até que vem e acontece o problema”.

Na atividade aérea, não se tem a intenção de ficar punido ou culpando ninguém. Muito menos de ficar comentando que a pessoa errou ou discriminá-la por ter errado. Há o hábito de não expor o grupamento ou a pessoa que cometeu o erro. Quando acontece alguma coisa que a tripulação percebeu que poderia ter gerado uma situação de perigo, ela é incentivada a relatar o erro, como forma de prevenção de acidente. “Tudo que acontece deve ser relatado e a gente deve motivar para que as pessoas relatem pra que não aconteça novamente”. Dessa forma, todos os erros são expostos e dependendo do caso é feito um relatório de aviação civil, que é elaborado da forma mais impessoal possível, sem nomes, sem horário, sem local, sem identificações, para não constranger

ninguém. Por meio do relatório, gera-se uma relação de recomendações que são feitas para que isso não aconteça novamente.

A tripulação deve ter maturidade para lidar com os próprios erros e corrigi-los. O piloto deve aceitar que errou e assumir seus atos e não ficar justificando racionalmente o que fez, pois negar um erro pode levar a tripulação a sofrer acidente. Como reconhecer que falhou é algo que vai contra as características narcísicas da personalidade, a tripulação precisa ser bem treinada para não transgredir, pois “a liberdade é muito grande no helicóptero”. “Se a pessoa não tiver, ela mesma, uma doutrina muito forte, ela infringe isso aqui o tempo inteiro”. O piloto necessita ter controle emocional para ter controle do equipamento (helicóptero). “... pela mobilidade que o helicóptero dá, de você poder pairar, subir, descer, girar, pousar em área estreita, fazer rapel... O helicóptero te dá essa gama de possibilidades...”.

O piloto deve refletir sobre o que quer fazer e mensurar se compensa fazer. Para se fazer um voo pairado, por exemplo, o piloto deve mensurar se compensa. “Que benefício de segurança vai trazer? É imprescindível que você faça esse voo pairado? Então você julga e vê se vale a pena ou não”. Com o passar do tempo e com a experiência, percebeu-se “que nem sempre vale a pena você fazer um voo pairado para visualizar alguma coisa”. Começaram, então, a passar para os outros pilotos para evitar o voo pairado, que só deve ser feito em necessidade extrema.

Um fator que também influencia nas transgressões durante o voo é a formação do piloto. É diferente ser formado em escolas homologadas e na Marinha, por exemplo. No meio militar, pelos riscos inerentes à profissão, os pilotos são treinados a se expor mais ao risco do que na aviação civil. Também quando se treina em grupamento que assume um risco maior, o piloto acaba incorporando esse modo de pilotagem e quando retorna para seu grupamento, pode ser perigoso reproduzir esse modelo. Porém, há transgressões que põe em risco a segurança do voo, pois a pessoa com “perfil agressivo de voo” entra em situação de risco desnecessariamente. Conforme Pereira (2001), ao afrontar o perigo, se despreza a segurança. O ideal é que se siga o padrão de segurança operacional e quando se deixa de cumprir uma regra, que deveria seguir, de forma consciente, se está transgredindo.

Na aviação, o perigo, por se estar voando, é constante. Porém, o risco pode ser minimizado e administrado com treinamento, com a proficiência do piloto em situações de emergência, com cursos de segurança de voo e com supervisão eficiente de manutenção. Tenta-se prevenir os riscos e amenizar as situações em que os acidentes aconteçam.

O risco também pode depender do tipo de voo e da necessidade da missão de cada corporação. Voar em missões de outras corporações, em que o treinamento é mais exigente e arriscado, pode influenciar na pilotagem. Às vezes, se fazem manobras arriscadas por necessidade da missão. Acostuma-se ao risco e se passa a achá-lo seguro, pois quem assume um risco maior acaba aceitando se expor mais ao risco, acreditando saber o que pode ser feito. Também o hábito de se expor acaba sendo incorporado à maneira do piloto voar.

Entende-se que ao pilotar, o comandante pode transitar por três áreas: uma área de segurança, uma área de risco e uma área de descontrole da aeronave. Nas três áreas há perigo, nas na área de segurança se voa tranquilamente. Na área de risco, o piloto pode ir se afastando da área de segurança e ir se aproximando da área de descontrole. Quanto mais se adentra a área de risco, mais perigoso se torna e se corre o risco de perder o controle da aeronave, que pode perder a sustentação ou ter uma pane.

Por causa dos hábitos adquiridos durante o período de formação, alguns pilotos transgridem as normas de segurança, pois voar só na “faixa de segurança” se torna um voo “chato” para o piloto que teve um treinamento em que transitava para a “faixa de risco”. Há situações também em que o piloto tem desejo de superar os próprios limites. O piloto quer provar que também dá conta de fazer o que o outro faz. “Se ele fez, eu faço. Se ele pousou, eu vou pousar também”. No entanto, na aviação, há algumas perguntas que o piloto não deve fazer. Por exemplo, “Será que dá?”.

Para Dejours (1992), se a missão representar um perigo relativamente pequeno, como o voo de monitoramento de trânsito, a agressividade do piloto pode ser canalizada no prazer do domínio técnico; mas se for uma missão de grande risco como um enfrentamento direto com o inimigo, o piloto precisará usar sua agressividade para manter seu estado emocional equilibrado.

O piloto tem em sua carteira de habilitação técnica (CHT) o tipo sanguíneo e o fator RH, para facilitar o processo de transfusão de sangue em caso de acidente. O macacão de voo é confeccionado com tecido antichama, que ameniza a gravidade da queimadura, e com tratamento contra raios ultravioleta. É considerado como equipamento de proteção individual e todos que manipulam e operam aeronaves devem utilizá-lo.

O risco, confirmado pelos acidentes que ocorrem, mesmo com toda a experiência do piloto e atenção às regras e normas da aviação, pode gerar ansiedade para os pilotos. Cada acidente é alvo de uma pesquisa técnica detalhada, em que todo erro ou negligência é combatido por medidas e regras de segurança. Há esforço da

organização do trabalho para que o piloto tenha domínio sobre o risco. Na aviação não deve haver limitação para investimentos necessários para a prevenção de acidentes.

Para Dejours (1997), mesmo sob a égide da prescrição de regras, os comportamentos dos trabalhadores na situação de trabalho evidenciam um grande número de ações imprevistas ou reconstruídas.

Mesmo nas condições ideais de comando ou de organização resta um lugar para falhas humanas, erros ou acidentes que a referência exclusiva à qualidade das relações de trabalho e da motivação não permite explicar (p. 34).

Para evitar o máximo possível de erros, os profissionais da aviação se preocupam muito com o desempenho. Adquiriram o hábito de observar os colegas na execução dos procedimentos para corrigirem as próprias falhas e repetirem aquilo que for bem sucedido.

5.12. Visibilidade, desempenho e comunicação

O trabalho de pilotar envolve situações de alta visibilidade. Segundo Lima (2011), a visibilidade refere-se ao ato de tornar público os modos de fazer a atividade e supõe sempre um risco subjetivo porque exige defrontar-se com o julgamento e a reação do outro. Essa exposição faz parte da atividade aérea e pode trazer consequências sérias para a pilotagem se o piloto não souber lidar com ela.

A exposição pode levar o piloto ao desejo de impressionar (exibicionismo), ao receio de ser testado (processo de formação) e ser criticado e avaliado pelos outros, durante o desempenho das atividades. “Esses comentários no nosso meio não tem jeito... um fica analisando o outro... querendo ou não, a gente sempre está observando um ao outro”. “Até, na escola a gente faz isso... mas até o próprio aluno, ele sabe que vai ter a pressão”. “E até acaba sendo prejudicial, porque o cara fica nervoso de ver que tem 50 pessoas assistindo o pouso dele. Então, quando ele vai pousa longe da turma lá, ele faz um pouso bacana. Aí, quando ele chega ali na frente, ele quer mostrar que sabe, aí ele vai e erra e fica se cobrando”.

As pessoas também tem curiosidade a respeito da aviação. “Eu acho que, pelo próprio fato de você ter curiosidade com a máquina, então, até hoje, a gente escuta o barulho do helicóptero, na sala, a gente abre a janela pra ver que helicóptero que é e quem tá chegando”. “... quando é um helicóptero diferente, eu quero ver quem é que está chegando, que helicóptero que é, como que vai se aquele pouso e tudo”. “As vezes

que eu decolei aqui, sempre os pilotos ficavam por ali, estavam todos lá fora, o pessoal de pista vai lá pra fora pra olhar”.

O piloto também observa o outro para aprender. Ser observado e criticado de forma adequada pode contribuir para que a pessoa melhore seu desempenho no trabalho. “Os comentários são mais para enriquecer e apontar uma situação que deve ser alterada, que deve ser mudada”. Comenta-se diretamente para a pessoa. Porém, há comentários maldosos também. Quem vai atrás, no helicóptero, sente falta de um retorno (feedback) sobre o seu trabalho, pois não é visto como quem vai na frente. O trabalho também se torna visível pelas horas de voo que o piloto tem. As horas são registradas e servem para comprovar a atividade executada.

Ao contrário dessa parte visível, a atividade de pilotar tem aspectos que são invisíveis para quem não conhece a atividade aérea, dando a impressão que o trabalho é só voar e as pessoas não veem o trabalho que está por trás disso, ou seja, o trabalho de fazer voar. “Muita gente do DETRAN acha que a gente não faz nada, que a gente vai, voa uma hora por dia e acabou. Vai pra sua casa”. “É difícil explicar seu trabalho porque o DETRAN não nasceu para voar. É preciso sempre estar provando e mostrando o que faz, por que faz, como faz. Parece que a aeronave faz tudo sozinha”. Mas “se a gente não correr atrás... se não brigar nas lutas diárias aqui, ela não voa e não vai adiante”.

Além da tarefa que não é vista, também há a parte subjetiva que nem sempre se considera na avaliação dos resultados como a preocupação com o desempenho e a busca de aperfeiçoamento que visam garantir a segurança do voo. Nenhum piloto tem garantia de que seu voo será perfeito e que ele não terá problema nenhum. O piloto pode ter receio de não estar preparado para enfrentar situações incomuns e incertas que exigem muita habilidade e competência profissional. Em situações comuns de pilotagem de helicóptero, podem acontecer incidentes e acidentes cuja origem não se consegue jamais entender e que podem abalar e desestabilizar os pilotos mais experientes.

Embora haja planejamento do voo e se siga rigorosamente os procedimentos aeronáuticos, podem ocorrer no voo situações imprevisíveis como incidentes, pannes e acidentes. As situações são treinadas várias vezes em busca do melhor procedimento, mas quando se foge a isso, usa-se a experiência do piloto para se tomar a melhor decisão. Para Dejours (2007), é o próprio sofrimento que guia a inteligência e lhe confere sua capacidade de intuir as soluções para as dificuldades de trabalho.

Os pilotos se esforçam para fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. “Se faz bem feito ou morre”. “... não é permitido errar. Seu erro

pode ser fatal. Pode arriscar sua vida e a de muitas outras pessoas”. “... o desempenho em pilotar, todo mundo se preocupa. Todo mundo quer saber se o voo foi bom, se fez um pouso seguro, se fez uma decolagem mais segura”. “Mas isso tem que ser. Isso é inerente ao piloto. Ele tem que se cobrar sempre”. Embora sejam feitos vários pousos corretos, quando se faz um “pouso duro” se fica chateado.

Quanto ao desempenho, evita-se fazer comparações, pois as experiências são diferentes. “Cada um tem uma habilidade maior”. “Eu posso ser muito bom na área técnica, mas posso não gostar da parte administrativa... no lado pessoal não ser muito bom”. “A gente tende a não ficar se comparando porque sabe que vai ser diferente”.

A pessoa procura fazer uma autoavaliação do seu desempenho. “Pro nível que estou, está bom do jeito que estou”? “Estou me dedicando o suficiente”? “Então, eu procuro não ficar aqui comparando a minha situação que é uma com a situação dele que é outra”.

Dejours (2008) defende a ideia de que uma parte importante do trabalho efetivo é invisível e assim não pode ser avaliada. O trabalhador, por mais hábil que seja, nem sempre consegue entender e descrever o trabalho efetivo. Sua inteligência está muitas vezes à frente da consciência, do conhecimento objetivo do trabalhador. Portanto, tudo o que pertence ao trabalho efetivo e não pode ser simbolizado não pode ser objetivado.

Outra preocupação do grupo é com as formas de comunicação. O processo de comunicação é precário, mas o grupo tem procurado melhorar a cada dia. Acredita-se que trabalhar por escala e trabalhar em dois locais diferentes dificultam a comunicação do grupo, pois não há como encontrar todos os dias as mesmas pessoas. “É diferente de você vir só pro trabalho aqui na sede. Estar todo dia aqui na sede. Todo dia estar com as mesmas pessoas. A comunicação com certeza é melhor do que você hoje está aqui de manhã (sede) e outro dia de tarde está na... (hangar). Outro dia de manhã está aqui”. “É por telefone, é por email. Pessoalmente ela é muito complicada”.

Também há problemas em mandar emails por causa da interpretação. A pessoa pode entender a mensagem de outra forma e levar para o lado pessoal e se ofender. O grupo acaba se encontrando apenas nas reuniões. Além disso, as atividades que são realizadas deveriam ser passadas para todos, pois nem todos sabem. “Essas mensagens, às vezes, por email é um negócio complicado porque às vezes você fala uma coisa, dá um recado com a maior boa vontade e aí se entende de outra forma. E pra você desfazer e querer escrever de novo demora”. “A questão da interpretação você pode colocar em número e a pessoa vai conseguir interpretar que depois do cinco não é seis é sete. Então

vai do ânimo que a pessoa está no momento, sabe, ela vai levar pro lado pessoal e acabou”.

A dificuldade de comunicação vai ter efeito nas relações interpessoais e pode influenciar as relações de poder. Para haver um espaço de discussão é preciso que as pessoas conversem, troquem ideias, negociem e cheguem a um acordo. Os modos de gestão também serão mais satisfatórios quando houver boa transmissão das normas, das tarefas e das ordens.

5.13. Modos de gestão

Desde o início, o grupo já teve cinco servidores que passaram pela experiência de ser chefe. O período de gestão variou de dois meses a dois anos. A posse do primeiro chefe do grupo foi filmada. A mudança de governo e de diretor do órgão influencia na troca de chefes do grupo.

Em relação à chefia, todos têm condições de assumir a liderança, porque todos são líderes no grupo. “É um grupo rico”. “As pessoas são boas no que fazem”. O grupo concorda que a duração do mandato do chefe deva ser de dois anos porque é uma função em que a pessoa não pode ficar desmotivada. É preciso ter um prazo, “uma data de validade” para que o grupo se renove. Além disso, ter a experiência de ser chefe dá mais confiança à pessoa para se discutir os problemas do grupo, pois se teve a possibilidade de assumir um lugar em que se conhece mais o funcionamento do grupo e se tem a responsabilidade de se responder por ele.

O valor financeiro da gratificação para a chefia não corresponde à responsabilidade assumida. Assume-se um patrimônio muito grande. “Às vezes não se dorme direito”. Já houve um caso em que o chefe assumiu o grupo mesmo sem receber por isso. Também o caso de outro que investiu a gratificação que recebeu, no próprio grupo, comprando o que estava faltando para melhorar as condições de trabalho.

Não há critério para a ocupação do cargo de chefia. O chefe exerce a função de representante do grupo. O grupo reconhece a necessidade de se ter alguém para responder pelo grupo, para assinar os documentos, mas não vê o chefe como alguém diferente deles. “Acho que tem o chefe porque tem que ter... mas é todo mundo igual”. “Tem que ter porque a estrutura exige. Tem que ter um link com a direção, tem que ter um link com os órgãos externos, alguém que responda por isso. Agora assim de alguém sentar na cadeira e utilizar isso de uma forma diferente disso, nunca rolou não”. As

peessoas não se incomodam em ocupar a mesa do chefe e ele ter que se sentar em outro lugar. “Nem a divisão espacial não tem”.

Os chefes procuram entender os problemas dos servidores e fazer uma administração mais humana, mais democrática. As pessoas que já foram chefe, no entanto, reconhecem que “esse método de ser igual” tem aspectos negativos, pois “tem a dificuldade do chefe pra exercer de repente a função de chefe. Já que todos se tratam muito bem, de repente na hora que ele tem que exercer a função, o colega não entende”. “Meu irmão, às vezes é difícil isso, a gente sofre muito na pele isso”. Pensa-se que se o chefe fosse durão e exigente, as pessoas não agiriam dessa forma. Também “pra que o pessoal veja que aqui é bom demais”.

O grupo respeita a pessoa que está desempenhando o papel de chefe. “Dentro do grupo, não tem ninguém que, em algum momento, tenha tentado bater de frente com essa hierarquia ou desmerecer essa hierarquia ou me colocar na posição que não fosse chefe. Nisso, eu entendo que o pessoal... respeita e entende bastante”.

O chefe precisa saber lidar com a falta de motivação dos servidores e evitar a acomodação. Algumas pessoas parecem não estar tão motivadas como antes. Para quem está na posição de chefe, isso é “um pouco ingrato”, pois o chefe fica impossibilitado de mudar essa situação. Ser chefe é “complicado” e “desconfortável”, pois não é fácil lidar com determinadas características subjetivas (estrutura de personalidade, características pessoais, aptidões individuais).

Os agentes de trânsito não têm hierarquia em relação à patente. Somente o chefe do núcleo ou o comandante da tripulação exercem o poder de autoridade. O trabalho dentro da aeronave é dividido e não centralizado. Todos sabem o que fazer e são bem conscientes da contribuição de cada um para o sucesso do voo. Não há abuso de poder. Quem está na posição de comando busca fazer “gestão compartilhada”, ou seja, procuram tomar as decisões em grupo, quando possível.

O chefe tem ainda que assumir a responsabilidade pelo uso do helicóptero e pelas despesas geradas por causa dele. A manutenção, a formação da tripulação e o treinamento fazem da aviação um trabalho de alto custo.

5.14. Investimento profissional e perdas financeiras no trabalho de alto custo

O investimento na aviação vai além da formação do piloto, que precisa dispor de muito tempo e dedicação para atingir seus objetivos. O DETRAN financia a formação

do grupo, mas alguns cursos são gratuitos. No grupo, não há diferença de salário, pois todos são agentes de trânsito, mas em outros grupamentos, os salários são diferenciados. Os tripulantes ganham menos que os pilotos.

A imagem que se tem do piloto como alguém com uma situação financeira privilegiada entra em contradição com a realidade da profissão. No serviço público, o salário dos pilotos não é superior aos demais servidores. Os pilotos do DETRAN, por exemplo, perdem um percentual da insalubridade e o adicional noturno, que receberiam como agente de trânsito. Não recebem nenhuma gratificação a mais pela atividade que exercem. “Nós não ganhamos nenhum centavo a mais por isso, inclusive, perdemos dinheiro, porque se a gente trabalhasse na rua, a nossa insalubridade seria maior do que é no helicóptero”.

São poucos grupamentos aéreos, no Brasil, ainda, que conseguem ter uma gratificação pelo risco de voo. “Logo no início, briguei muito com essa questão, participei de várias reuniões aqui, em Brasília, que teve pra isso. Mas, chegou um ponto que eu falei: cara, se não sair, eu vou parar de voar? Então, ainda é uma atividade muito prazerosa pra mim e, mesmo com os reversos todos que a gente passa, eu ainda tenho muito prazer em está aqui voando”.

O grupo “sempre põe a mão no bolso”. Inicialmente compraram o uniforme; agora, o órgão fornece. Gastam também com a conta do celular que usam para resolver assuntos do trabalho e outras coisas de que precisam no dia-a-dia e que não podem ficar esperando pela instituição. Além disso, há o investimento de tempo de estudo e de ficar longe da família.

Para manter um helicóptero voando, é preciso ter condições de investir na segurança de voo. Dessa forma, a preocupação com a qualidade de equipamentos deve ser constante. São várias despesas, como o seguro do helicóptero, as compras de peças para a manutenção, o combustível, as vestimentas e a formação da equipe. Há vários processos de licitações que precisam ser renovados e aprovados pelas autoridades competentes.

As pessoas comparam o custo da atividade aeronáutica com o custo da fiscalização com as viaturas. Para o grupo não dar para comparar. Considerando a realidade aeronáutica, o custo para manter o helicóptero é alto, mas se for considerada a ajuda que oferece para salvar vidas, compensa. Salvar uma vida não tem preço.

Considerando as desvantagens financeiras que os profissionais têm para atuarem na aviação, pode-se concluir que eles tenham outras recompensas, como as vivências de prazer, que justifiquem a permanência na aviação.

CAPÍTULO 5

“Voar quer dizer libertar-se das leis da física”.

Christophe Dejours

6. A mobilização subjetiva e a clínica do trabalho

6.1. A escolha da profissão e a ressonância simbólica

A escolha da profissão possibilita que o sujeito tenha mais condições favoráveis à sublimação, à ressonância simbólica e ao prazer (Ferreira, 2011). Para Dejours (2004h), a ressonância simbólica, que ocorre quando a profissão permite a articulação do teatro privado da história singular do sujeito com o teatro atual do trabalho, resulta em prazer. O sujeito encontra na profissão que escolheu uma relação com suas primeiras relações objetais, as quais vão dar a ele as primeiras impressões do mundo. O sujeito irá se relacionar no trabalho da mesma forma que aprendeu a se relacionar com as pessoas quando era criança. Suas escolhas, como a profissão, também serão influenciadas pelas primeiras experiências.

A decisão de ser piloto é uma escolha consciente e coerente com os interesses e necessidades pessoais. Não se pilota um helicóptero por falta de opção ou por obrigação. Pilota-se porque se deseja e por ser prazeroso. Essa profissão, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), deve ser escolhida pelo piloto que tenha motivação para exercer essa atividade, caso contrário, o piloto se arrisca efetivamente a se matar.

A decisão de fazer parte do grupo foi feita considerando o interesse que se tinha pela aviação ou pela oportunidade que surgiu quando o DETRAN comprou o helicóptero. “Eu acho que está no sangue... Surgiu a oportunidade aqui. Surgiu a oportunidade do que eu sempre quis fazer... Eu sabia como é que era... e achava que eu teria condições de fazer”. Também pode surgir pela convivência com as pessoas que atuam na área. “Quem está lá atrás, passa um tempo, já gosta do voo e quer saber como é que é lá na frente. Isso é natural...”. “O fato é que eu já gostava de estar lá”. Porém, “Não dá pra ficar em uma atividade tão arriscada sem nenhum... fato positivo”.

Pode-se querer fazer parte da aviação por ela ser bem conceituada pelas pessoas e ser vista como um grupo privilegiado. O elitismo é evidente na aviação, pois é um “universo restrito” e ser piloto está entre as profissões prestigiadas e valorizadas. São poucas as pessoas que têm oportunidade, qualificação e competência para ingressar na atividade aérea. “Sempre quis fazer isso... vejo a aviação... como uma coisa que eu

quis. Que eu me senti capaz de fazê-lo e quero aprender. Quero fazer cada vez melhor. Quero chegar a ser um comandante e estar sabendo o que estou fazendo e se estou fazendo direito, como deve ser feito”.

Para permanecer no grupo é preciso ter gratificações que compensem as perdas financeiras e as frustrações e, além disso, que o trabalho tenha sentido. No início, o piloto se empolga com o status da profissão. “No começo tem aquele glamour nosso e da família...” “Eles acham que é muito bonito voar”. Porém com o tempo, se conscientizam do risco que se corre ao voar. “No início o prazer de voar. Você entra porque você acredita que é legal... mas chega a uma determinada fase da sua história que você começa a perceber que não é bem assim”.

Diante de momentos difíceis o piloto reflete sobre sua permanência no grupo. “Você pesar que... não está dando suporte. Estou indo trabalhar e tanto faz se eu fizer isso ou deixar de fazer, vai continuar a mesma coisa? Estou em situação de risco de vida? Está valendo à pena? O desgaste da minha família está sendo muito grande? Tudo na vida, uma hora você tem que parar e decidir se está satisfazendo a necessidade”. “Estou procurando uma razão maior para fazer isso senão vira loucura. Estou fazendo isso só por fazer? Não tem sentido”.

A opção de continuar no grupo deve prevalecer sobre a falta de incentivo da instituição, que não oferece uma gratificação de risco. “A gente tem que saber lidar com isso”. “Ainda é uma atividade muito prazerosa pra mim e mesmo com os reversos todos que a gente passa, eu ainda tenho muito prazer em estar aqui voando... a própria pessoa tem que ter essa satisfação de estar aqui”. “Foi uma coisa que a gente se propôs”. “Pra mim está sendo prazeroso e eu continuo fazendo” “Eu me sinto mais feliz desde que eu entrei, vim pra cá. Sabia das operações, do que eu ia fazer e estou fazendo. Antes das operações, já gostava disso”.

A escolha de fazer parte da aviação é uma escolha que deve se renovar a cada dia, pois não existe só o lado do prazer. Os profissionais precisam enfrentar outros desafios além dos inerentes à profissão. Nesse meio, o profissional precisa estar disposto a desempenhar vários papéis que às vezes se opõem e às vezes se complementam.

6.2. Conflito de papéis

O grupo apresenta conflito de papéis entre ser o amigo e ser o profissional; entre ser o agente de trânsito e ser o piloto e entre ser o chefe e ser o comandante.

Os servidores acumulam as funções de agente de trânsito e de piloto porque monitoram e fiscalizam o trânsito pelo helicóptero. Mas não fazem mais fiscalização com a viatura como faziam antes. “A diferença é que a viatura voa.” “São agentes de trânsito e estão pilotos”. Mesmo com o uniforme de aviação abordam se for necessário. Não se dedicam só a aviação. Porém, quando estão com o uniforme de aviação e com a viatura do órgão, ficam em conflito se abordam ou não os motoristas, como agentes de trânsito. “A população entende o agente de trânsito uniformizado como agente de trânsito. Ela não conhece agente de trânsito piloto. Ela não conhece agente de trânsito mecânico, agente de trânsito tripulante. Esse é o conflito que a gente vive”.

Para se deslocarem para o aeroporto, preferem usar o próprio carro no lugar da viatura do órgão, já que com o carro do DETRAN seriam obrigados a atuar como agentes de trânsito. Dessa forma, evitam ter que interromper o planejamento do voo ou se aborrecerem com alguma situação estressante durante o percurso. Na rua, o agente pode ter que lidar com um acidente e ficar nervoso. “Você está vendo aquilo ali, a pessoa está ali, machucou, podia ter causado... podia ser sua família, um turbilhão de coisas que passa pela sua cabeça”. Depois disso, o piloto não teria condições de voar, pois pode se esquecer de olhar o combustível, o vento e outros detalhes. “Então, é essa coisa sutil, entre estar fazendo um trabalho de rua, por terra, e estar fazendo esse trabalho de rua pelo ar. Por isso que isso precisa ser bem dividido, por conta da demanda que é demais... que é mais exigida lá em cima do que por terra”.

A dupla função de agente de trânsito e de piloto gera sobrecarga de trabalho. Para ser agente de trânsito deve-se dominar a legislação de trânsito e para ser piloto, a formação é outra. Quando a aeronave estava em manutenção eram escalados para trabalhar na rua, como agentes de trânsito. Era uma falha porque quem está na atividade aeronáutica não pode acumular outra atividade porque é perigoso. “Quem está na atividade aeronáutica, tem que ficar ali. Não pode ficar, ah, é piloto, daqui a pouco é agente de trânsito, isso não cabe. Isso não é seguro”. Eram cobrados e ficavam sobrecarregados. Lutaram para não ficar com as duas atividades. Devido a essa incompatibilidade das funções, atualmente os membros do grupo não são mais escalados para atuar como agentes de trânsito na rua. Não dá para acumular as duas funções porque para voar há a necessidade de se focar nos procedimentos e objetivos do voo. Se o motor falhar, por exemplo, deve-se ter consciência de onde se pode pousar. O piloto deve ter controle sobre o que ocorre dentro e fora do avião.

Outro conflito do grupo ocorre em relação ao modo de se tratar o colega de trabalho, ou seja, deve-se tratá-lo como amigo ou como profissional? Isso é questionado

porque o grupo foi formado por pessoas que se conheciam e eram amigas. Esses laços de amizade e as dificuldades em manter o grupo aumentaram a união do grupo. O grupo existe porque todos correram muito atrás e deram a sua contribuição. Mas na atividade aérea é importante agir de uma forma mais profissional para não haver mistura de interesses. “Quando a gente tem muita intimidade... que a gente convive muito... que a família convive junto, que a gente sabe o que está acontecendo com o filho do outro, com a esposa e tudo. Quando se traz para o lado profissional, se a coisa não estiver muito bem conversada, pode ter problemas”.

Pela história do grupo ter sido tão complicada, o grupo sempre se manteve unido e com objetivo. Mas, às vezes, as pessoas não conseguem separar o amigo do profissional. Ser amigo é “uma coisa boa, mas às vezes é nocivo para o grupo”. A intimidade pode atrapalhar principalmente quando o chefe não sabe dizer não e a pessoa se aproveita disso. “... a gente acaba fazendo a parte do outro porque a gente não soube dizer não... por causa da relação de amizade”. A pessoa acha que, por ser amigo, o chefe tem que aceitar tudo. Mas “a pessoa, às vezes, tem que saber que ela não tinha nem que está pedindo aquilo”.

Além de saber diferenciar o momento de ser amigo e de ser profissional, o piloto precisa saber lidar com a autoridade do chefe e do comandante. De acordo com as normas da aviação, cada voo tem seu comandante, que se torna o líder da equipe na missão de voo. Situação que promove várias lideranças dentro de um grupo. Portanto, além do chefe administrativo, surgem os chefes operacionais (comandantes). Esse deslocamento de liderança muda constantemente o papel de quem manda e de quem obedece e pode gerar conflitos se o grupo não tiver maturidade para lidar com isso. Podem ocorrer situações, dependendo do grupamento, em que a pessoa não queira voar com determinado comandante e pedir para sair da escala ou até mesmo arrumar uma desculpa, por não querer se submeter a ordens de outra pessoa com função inferior a dela.

Segundo o sistema de hierarquia na aviação, o comandante é responsável por tudo que acontece no voo e pela segurança de todos. Ser responsável pela vida dos outros faz com que ele não possa tomar nenhuma decisão errada. Mesmo que haja um trabalho em equipe, a decisão final é dele e isso pode gerar ansiedade. “A carga que eles levam no voo é maior”. Por isso, ele deve ser a pessoa que tem mais experiência. “o comandante tem maiores responsabilidades, até porque, em caso de algum incidente ou acidente, ele é que vai responder pelas decisões tomadas, de um local de pouso, de uma emergência que você vai ter que safar e vai ter que pousar”.

Quanto à necessidade de tomar decisões, o grupo procura respeitar as decisões tomadas pelos que estiverem no comando. “Com os anos de experiência que você vai tendo, vendo outras pessoas acertando e errando, você vai aprendendo a julgar pra tomar decisão, quando necessário”. “Essas decisões são minimizadas procurando seguir o que o manual fala pra seguir...”.

Saber respeitar as funções que as pessoas desempenham contribui para melhorar as relações socioprofissionais. Além de a tripulação ser capaz de trabalhar em equipe, deve saber conviver com as pessoas que direta ou indiretamente podem influenciar a pilotagem.

6.3. Relações socioprofissionais

A capacidade que se exige que os pilotos tenham de trabalhar em equipe pode ser compreendida quando se analisa a quantidade de pessoas com quem eles devem manter um bom relacionamento para não afetar seu desempenho profissional. Como servidores públicos, se relacionam com os demais servidores do órgão; na atividade aérea, além da tripulação, há os passageiros e os profissionais da aviação envolvidos no voo, como os controladores, por exemplo, com quem precisam se comunicar. Além disso, a mulher tem feito parte da tripulação e eles precisam se adaptar a um ambiente que não é mais só masculino. Por último, restam ainda os familiares, que mais próximos ou mais distantes também fazem parte da vida do piloto e podem desequilibrar seu funcionamento psíquico.

Os pilotos tiveram que enfrentar as manifestações de desaprovação dos demais colegas da instituição. No início, diziam no rádio que eles tinham “vida boa”, que eram “estrelinhas” e faziam piadinhas e brincadeiras. Tentavam lidar com a situação ligando para os colegas do grupo e se consolando uns com os outros. Quando um pensava em desistir o outro o animava. “O que mais irrita é que eram reconhecidos como agentes quando estavam na rua e passaram a ser criticados quando se tornaram pilotos”.

Durante a preparação para o voo, o tripulante é o responsável pela acomodação dos passageiros. Não se deve permitir total liberdade ao passageiro, para que ele não tente influenciar ou pressionar a tripulação, principalmente o comandante. Informa-se ao passageiro, de forma incisiva, o que pode e o que não pode ser feito na aeronave. Faz-se o briefing “para que a pessoa não fique falando desnecessariamente, não fique atrapalhando...”. O tripulante passa os procedimentos de emergência e as orientações.

Também entrega um saco para ser usado em caso de enjoo, “para tentar minimizar os riscos da pessoa entrar em pânico ali atrás”.

Quando se voa com autoridades, eles tentam dizer o que o comandante deve fazer. Como não conhecem os limites da aeronave, querem, por exemplo, embarcar mais pessoas do que é permitido, o que não pode acontecer, pois no helicóptero se troca passageiro por combustível.

No helicóptero, não há separação entre os pilotos e os passageiros, como há nos aviões. Se um passageiro tiver um surto durante o voo, pode invadir o espaço dos pilotos e comprometer a segurança de voo. “Pode abrir uma porta e querer pular. Pode pular na frente pra segurar alguma coisa”. “Agarrar no pescoço do piloto”.

Há ainda o relacionamento com os controladores de voo que é impessoal. Só se conversa o necessário, para não atrapalhar a fonia. Não se sabe o nome deles, mas com o tempo se reconhece a voz. A conversa é gravada. Quando os controladores são novos, eles ficam preocupados com o voo de monitoramento aéreo, devido ao percurso (rota) realizado, que segue o trânsito do DF.

Os familiares também se preocupam com os voos. É comum os familiares se preocuparem em ter alguém da família como piloto, mas respeitam a decisão deles. “Como cada vez que acontece um acidente aéreo gera comoção muito grande... isso gera também uma ansiedade e um medo maior nas pessoas que não conhecem a realidade aeronáutica”. Quando se fala que é piloto, as pessoas acham que é loucura.

Por causa da ausência do piloto, que costuma se afastar da família, durante o processo de formação, treinamento e missões, pode haver sofrimento para o cônjuge por causa do distanciamento. “... sempre me apoiou, porque sempre soube que eu gostava disso, desde pequeno... mas ela sente bastante até hoje. Quando eu falo que vou viajar, ela já fica assim: puxa! De novo! Sozinha mais um tempo”.

Para Dejourn e Bégue (2010), o trabalho tem incidências importantes sobre as relações do espaço privado. A pessoa que, no espaço do trabalho, se defronta com dificuldades materiais ou relacionais irá levar as preocupações causadas por seu trabalho para o espaço doméstico. O piloto procura não levar para casa os problemas de trabalho. Desde o período de trabalho com viaturas, como agente de trânsito, aprenderam a não levar para casa o que estava acontecendo no trabalho para que os familiares não ficassem tensos e apreensivos. Pararam de comentar os fatos ocorridos no trabalho em casa para não preocupar os familiares.

A própria imprensa ao noticiar acidentes aeronáuticos faz com que os familiares fiquem apreensivos. Pois os acidentes confirmam os riscos cujo caráter é imprevisível.

“A gente tem que começar a filtrar algumas coisas... não levar pra casa esse tipo de coisa”. “Minha esposa está alegre porque não estou voando essa semana”.

De acordo com os estudos de Fonseca e Barreto (2007) muitas pessoas podem ser afetadas emocionalmente por um acidente aéreo, como os sobreviventes, os membros das equipes de resgate, familiares e amigos, testemunhas e tripulantes. Os indivíduos submetidos a uma situação traumática podem desenvolver sintomas que afetam a vida profissional, familiar e social. Além disso, as situações traumáticas acarretam reações psicológicas adversas que podem comprometer o processo de recuperação e afetar negativamente a qualidade de vida das pessoas.

As mulheres que fazem parte da tripulação também precisam estar preparadas para as adversidades do meio aeronáutico. Segundo Dejours (1999), pesquisas atestam que as mulheres sofrem mais riscos e exigências do que os homens e conseqüentemente, sofrem mais no trabalho. Para a mulher ser piloto não pode estar grávida ou ser lactante por causa da trepidação da aeronave. Na aviação, há discriminação das mulheres. É mais complicado para as mulheres do que para os homens ser piloto. Há comentários como “Piloto! Não sabe nem dirigir”. “Já sentia essa diferenciação porque as pessoas já te olhavam: mulher! O que será que ela faz aqui? Ah, deve ser a camareira!”.

Segundo Dejours (1999), um problema que as mulheres enfrentam para serem aceitas em um coletivo essencialmente masculino, é que se espera que elas se comportem de forma comparável aos homens ou como eles. Além disso, os homens obrigam as mulheres a serem melhores que eles, se elas quiserem exercer as mesmas funções que eles. A mulher é aceita quando prova que é capaz de fazer. “É muito mais cobrada”. “Por mais que ela saiba fazer, tem que fazer melhor ainda”. “Se a mulher não estiver disposta para aquilo que ela quer, não saber separar, entender, é complicado para a mulher”. Pilotar é um trabalho que chama a atenção das pessoas. A mulher pilotando chama muita atenção. “É diferente ver uma mulher pilotando”.

Quanto à presença da mulher na aviação, acredita-se que a discriminação ocorra porque “o mundo é machista”. O povo se assusta quando vê uma mulher pilotando e se ela está com um homem do lado, pensa-se que ele é o comandante, mesmo não sendo. O povo fica surpreso com a mulher na posição de comandante. Mas no grupo, isso não aparece. Entre os pilotos, há uma mulher cuja presença foi bem aceita pelo grupo. “E eu concordo com ela que é muito mais difícil pra mulher superar isso. Não por questão de habilidade, mas por questão da discriminação natural. Como eu falei, o mundo é machista e na aviação, o machismo é muito maior. Se ela se dispôs a tudo isso, ela passou por tudo isso. Ela foi competente para estar aqui”.

Para Dejours (1999), é muito mais difícil para as mulheres defenderem a sua saúde mental, ante as exigências do trabalho, do que para os homens. Além de superar a discriminação, a mulher precisa superar a si mesma para aprender a voar. ”Tem que fazer bem feito”. Os homens não “enxergam as mulheres na aviação” e por não considerarem a sua presença, usam palavras de “baixo calão” naturalmente, que constroem as mulheres. É preciso mostrar que a mulher é capaz, pois a cobrança é maior para elas do que para os homens. A mulher é olhada com diferenciação, mas o treinamento é igual para ambos os sexos. Fazem “piadinhas” com as mulheres. “Queriam se livrar de mim”. “Somos submetidos ao mesmo treinamento. A situação se torna igual pra todo mundo e se cheguei até aqui é porque eu realmente sou competente para tal e consigo fazer como todo mundo e vejo dessa forma”.

Observa-se que agressividade e xingamento culturalmente fazem parte do comportamento masculino. Os meninos são incentivados a terem esses comportamentos e crescem utilizando-os como estratégia de adaptação ao meio masculino. Quando as mulheres passam a fazer parte do universo masculino surge a necessidade de se repensar essas estratégias. Diante disso, a presença da mulher pode ser negada ou eliminada, a mulher pode ser tratada como se fosse homem ou inibem-se esses comportamentos masculinos.

As mulheres vivem um paradoxo no trabalho. Segundo Dejours (1999), para serem bem-sucedidas, alcancarem a autorrealização no campo do trabalho, para terem a oportunidade de utilizar a criatividade, a inteligência e a imaginação no trabalho e para poderem alcançar os benefícios da sublimação, em termos de identidade e saúde mental, as mulheres devem frequentemente agir contra a construção de sua identidade sexual, ou seja, renunciarem à sua condição de mulheres. Outra consequência disso é a desestabilização das relações conjugais.

Apesar de todos os conflitos e adversidades, a atividade aérea estimula a cooperação como meio de se evitar acidentes. Para os pilotos, a cooperação é importante, pois o trabalho é executado de forma coletiva. Cooperar é questão de sobrevivência.

6.4. Cooperação e coletivo de trabalho

Cooperar supõe comprometer-se com o funcionamento coletivo, na construção, na estabilização, na adaptação, na transmissão e no respeito às regras de trabalho. A cooperação exige esforço e confiança, envolve correr risco nos debates coletivos sobre a

adaptação das regras, expondo-se à crítica e ao olhar dos outros. Para Dejours (1997), a cooperação integra as diferenças entre as pessoas e funciona como articulação de talentos específicos de cada sujeito para compensar as falhas individuais que ocorrem no coletivo de trabalho. Ou seja, a eficiência do coletivo pode minimizar os erros individuais.

Há o compromisso de responsabilidade em que o sujeito se encontra engajado com relação a outrem pelo fato de trabalhar. É comum que um grupamento treine a equipe de outro. Como aconteceu com a UOPA, que fez seu treinamento com o grupamento de outra instituição. Outro exemplo que ocorre é quando um grupamento promove um evento sobre aviação e convida todos os outros grupamentos para participar. Também se compartilha com os outros, por meio do relatório de aviação civil, recomendações para que não se repitam erros cometidos. As pessoas passam o que sabem para os outros. O conhecimento circula.

Quando se forma uma tripulação, todos reconhecem a contribuição que cada um oferece para que a missão seja bem sucedida. Esse coletivo se constitui por saber que a vida de cada um deles depende do bom desempenho do outro. Pode-se pensar em um acordo em que todos ganham se cada um fizer a sua parte da melhor forma possível. Ou seja, todos saem com vida. Dessa forma, precisam superar as desavenças pessoais na hora em que precisam trabalhar juntos. Neste contexto, ter brigas e conflitos é um risco. O entrosamento ocorre pelo trabalho em conjunto e não pelo nível de afinidade entre as pessoas. Todos precisam cooperar um com o outro para que tenham segurança necessária para trabalhar.

Fora da cabine, a UOPA, por ser um grupo pequeno, tem receio de que esse coletivo se desestruture e busca a socialização. As pessoas procuram cooperar trocando a escala com o colega, para ajudá-lo, e demonstrando interesse em saber como o colega está se sentindo. "... tem muito isso aqui na UOPA. Às vezes, até essa preocupação. O pessoal também sabe o dia que eu estou meio chateado, não sei o que, as pessoas vêm falar comigo. Então, acho que, até nessas horas, o grupo é bem interessante, bem apaixonante". Comemoram as conquistas e o aniversário de cada colega.

Segundo Dejours (2004a), para haver cooperação, deve-se considerar a liberdade dos indivíduos e a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho. A cooperação não é prescrita e exige relações de confiança entre os indivíduos.

Para Dejours (2004a, p. 68),

...a confiança diz, sim, respeito sobretudo à ordem do deontológico, ou seja, da construção de acordos, normas e regras que enquadram a maneira como se executa o trabalho. Elucidar os princípios da confiança nas relações de trabalho permite que se entenda a substância, a construção e a forma de estabilização das ‘regras de trabalho’ ou das ‘regras de ofício’.

Na aviação, há um coletivo (o grupamento) que se subdivide em equipes (tripulação), conforme a escala de voo. Essa forma de organização do trabalho, em que se trabalha com todos, em horários diferentes e em escalas diferentes, não promove o estabelecimento da cooperação pela convivência com a pessoa, por se gostar de ajudar o outro, por se sentir prazer em se ter a companhia do colega; mas se constitui pelo resultado do trabalho: ter uma missão bem sucedida estabelece um vínculo profissional entre a equipe. A cooperação existe pela contribuição que cada um oferece ao seu grupamento ou a aviação.

O “briefing” é importante para o entrosamento da tripulação, pois nesse momento, a pessoa vai conversar com quem vai voar e ser preparada para o que vai acontecer durante o voo. Também de dois em dois anos, os pilotos devem fazer um curso sobre gerenciamento de recurso de equipe (CRM), em que se tenta preparar o piloto para atuar em equipe.

Na aviação, busca-se lidar com as dificuldades de relacionamento por meio do CRM. Nesse programa, é comum ocorrerem dinâmicas de grupos com o objetivo de facilitar a convivência entre os diversos profissionais que compõem a atividade aérea. Trabalha-se com o fator humano e sua relação com a organização do trabalho para se evitar acidentes aéreos. Diante disso, a clínica do trabalho foi vista como um trabalho coletivo que pode contribuir muito para essa análise da relação homem e trabalho, por dar ênfase ao aspecto subjetivo dessa relação e permitir que se tenha conhecimento sobre fatores que ajudam ou prejudicam o desenvolvimento do trabalho.

Há várias semelhanças entre os objetivos do CRM e os propósitos da clínica do trabalho. O CRM abrange todas as atividades operativas e administrativas que interagem no voo e é realizado com todo o coletivo de trabalho. Assim como a clínica do trabalho, o CRM tem o objetivo de melhorar as condições de trabalho e vê a organização do trabalho como fator que influencia o desempenho humano.

O CRM aborda os fatores humanos como forma de minimizar o erro humano como fator contribuinte para acidentes e incidentes aeronáuticos. O conceito de fator humano absorve todos os elementos que contribuem com a relação do homem com o

ambiente. Inclui ainda a adaptação do ambiente de trabalho às características, habilidades e limitações das pessoas, com vistas ao seu desempenho eficiente, eficaz, confortável e seguro. Ou seja, considera os aspectos subjetivos como faz a psicodinâmica do trabalho.

O CRM, assim como a clínica do trabalho, não pode ser realizado em um curto espaço de tempo, pois as pessoas precisam de tempo para assimilar as questões tratadas durante o curso. Outro aspecto em que ambos acreditam é que só a proficiência técnica não garante o bom desempenho da equipe.

O CRM está focado nas atitudes e comportamentos das equipes e em seus impactos na segurança de voo. Oferece a oportunidade para que cada indivíduo e seu grupo analisem suas próprias atitudes e promovam as mudanças apropriadas, com a finalidade de melhorar a capacidade de trabalho em equipe e a tomada de decisão. O espaço de discussão da clínica em psicodinâmica do trabalho também almeja provocar reflexões que possibilitem o surgimento de ações transformadoras, assim como reconstruir as bases do conviver e a cooperação.

Segundo o CRM, o treinamento deve levar em consideração as características da organização do trabalho, como as particularidades que possam influir na atividade aérea, tais como tipos de operação, procedimentos administrativos e de manutenção. Da mesma forma, a clínica do trabalho tem como proposta permitir ao sujeito que fala sobre seu trabalho ter clarificação de seu comportamento e poder mudar a percepção a respeito da situação laboral. Assim como reconstruir a capacidade de pensar, de ter mais autonomia e de desenvolver estratégias de ação individuais e coletivas para confrontar as situações provocadoras de sofrimento (Mendes, 2007b).

O CRM se preocupa com as comunicações interpessoais por serem importantes para a segurança de voo. Destaca nesse processo as habilidades para a escuta ativa e a tomada de decisão, bem como a resolução de conflitos, a assertividade e a defesa da própria opinião. A clínica do trabalho promove a construção do espaço de discussão, que é o espaço da fala e da escuta do sofrimento. Esse espaço torna possível um acordo entre as pessoas com relação àquilo que está bom ou que precisa ser modificado no trabalho. Nele os sujeitos se encontram para confrontar seus pontos de vista e para falar do sofrimento que os leva a se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para transformar a organização do trabalho. Pela fala se torna possível compreender a experiência vivida subjetivamente no trabalho.

O CRM e a clínica do trabalho possuem critérios para serem praticados. A prática da clínica em psicodinâmica do trabalho deve reunir pelo menos três dimensões:

os princípios teóricos, os modos de condução e as habilidades do profissional. Já o CRM consiste em três fases: treinamentos de conceitos relacionados aos fatores humanos e a aviação, o método prático de CRM (dinâmicas de grupo) e a reciclagem das fases anteriores.

Os conceitos que devem ser enfatizados no CRM são: a liderança, a cooperação, o comprometimento com a tarefa, o relacionamento interpessoal, o gerenciamento de carga de trabalho e a consciência situacional. O treinamento deverá incluir também o saber lidar com diversas personalidades e estilos operacionais. Esses temas e outros foram desenvolvidos na clínica do trabalho cujo método contempla as necessidades do serviço aéreo de discutir os problemas desse setor para se evitar a perda da vida e os transtornos causados pelos acidentes aéreos.

Por trabalharem juntas, as pessoas desejam vencer os conflitos e se entenderem. Para isso tentam ser cooperativos e solidários uns com os outros, mas alguns traços de personalidade dos pilotos têm trazido algumas dificuldades para o coletivo de trabalho.

6.5. Personalidade do piloto

Para Dejours (2004h), analisar a articulação entre a organização da personalidade e a organização do trabalho passa por uma referência privilegiada da clínica psicanalítica. No caso dos pilotos, percebe-se haver uma relação narcísica entre eles e o trabalho pela sublimação.

A psicodinâmica do trabalho parte de um modelo de homem que faz de cada indivíduo um sujeito único, portador de desejos e projetos enraizados em sua história singular, reagindo à realidade de acordo com a organização de sua personalidade. O sujeito leva para o trabalho as características que possui e vai se relacionar no trabalho com esse jeito de ser.

Por ser um “universo restrito”, a aviação é “seletiva”. Na avaliação psicológica, escolhe-se a pessoa que tenha o perfil mais apropriado para a aviação. Esse perfil psicológico é formado por diversos fatores, como personalidade, habilidades cognitivas e sociais, aptidões, capacidade de adaptação e outros aspectos relacionados à profissão, como iniciativa, criatividade e responsabilidade.

Na avaliação psicológica, não se busca um tipo de personalidade para uma determinada profissão. Não há esse tipo de correlação. No entanto, nas características de personalidade observadas nos pilotos, percebe-se que eles apresentam características psicológicas padronizadas, ou seja, existe uma variação saudável da personalidade

narcisista. “O perfil está direcionando pra aquele tipo de pessoa e está tendo conflito porque só tem líder e o líder não aceita ser comandado e aí estão tendo problemas com esse perfil... porque você acaba pegando pessoas muito parecidas”.

Devido à diversidade das exigências das tarefas, a quantidade de aptidões e de qualidades psicomotoras e psicossensoriais requeridas, a atividade de pilotar só pode convir a um número limitado de indivíduos. Também é uma atividade que não pode ser imposta a qualquer trabalhador. Os traços de personalidade são parecidos porque se a pessoa não possuir determinadas características, não consegue se adaptar à atividade aérea. É a capacidade de conseguir se expor e ser visto, que permite que o piloto seja piloto. O piloto só exerce sua função, se der conta de suportar que as pessoas olhem para ele. Dejours (2012a, p. 51) observou que, em muitas situações de trabalho, “é necessário expor-se ao olhar dos outros, e ao seu próprio olhar, como capaz ou não de exercer e demonstrar plena autoridade sobre as tarefas profissionais a serem executadas”. Outras características de personalidade que se destacam nos pilotos são: ser ambicioso, ousado, seguro de si, ser líder, decisivo, inteligente, persuasivo e competitivo.

O piloto precisa, no entanto, lidar com os limites e a impotência. Mas como conseguir ser líder, dominador, seguro, controlador diante de sua impotência e de seu limite? A saída é assumir uma postura narcisista para negar o seu limite.

O piloto se adapta melhor ao ritmo da aviação tendo uma personalidade narcisista saudável porque, na aviação, o piloto deve pensar primeiramente em si, em não colocar sua vida em risco. “Se a gente faz aquilo está colocando a vida dele em risco e principalmente a nossa. Antes nós do que ele”. Se ele não se preocupar com a própria vida e se arriscar, a tripulação toda corre perigo. Se cada um estiver preocupado em salvar a própria vida, todos ganham.

O desejo de voar condensa as aspirações de superpotência, de ultrapassagem e de libertação em relação aos limites do homem: livrar-se do peso, das limitações de distância e de velocidade. Portanto, os pilotos podem ser sujeitos conduzidos por aspirações de autossuperação (Dejours, 1992). Todos devem estar dispostos a fazer o melhor. Precisam acreditar que dão conta. “Que eu me senti capaz de fazê-lo”. “Quero fazer cada vez melhor”. “Quero fazer tudo certinho. Quem tiver vendo, ver que eu estou fazendo certo... do jeito que tem que ser”. “... o desejo de voar corretamente, de fazer as coisas de forma correta”. “Se elogiar, você fica feliz”.

A atividade aérea promove momentos de glamour. As pessoas atribuem ao piloto uma posição de destaque em relação aos demais membros do grupo. “Tem que

ser piloto”. “Piloto é mais bonito”. Outros acham que toda a tripulação é formada só por pilotos, que é reconhecido pelo uniforme. Quando o piloto está de macacão chama atenção e as pessoas querem tirar foto com ele. Também quando se pouso o helicóptero chama atenção. O piloto, no entanto, deve ter maturidade para lidar com essas situações e saber o limite entre reconhecer a própria importância e ter sentimentos de grandiosidade, superioridade, arrogância e indiferença. Algumas características podem ser mais acentuadas que outras e esses traços patológicos de personalidade podem gerar muitos conflitos na aviação.

Todos os tipos de personalidade têm seu ponto fraco. Além disso, as características de transtorno de personalidade trazem prejuízo para o sujeito. Devido à fragilidade da autoestima no desenvolvimento patológico da personalidade narcisista, o sujeito sente necessidade de gratificação e de que os outros o admirem e reconheçam as suas habilidades. Para Dejours (1992), esse desejo de receber uma confirmação narcísica de seus semelhantes leva o sujeito a exibir-se na frente deles. Quanto maior a necessidade de gratificação, maior o exibicionismo. Para tentar compensar a baixa autoestima, o sujeito desenvolve sentimentos de grandiosidade, superioridade, arrogância e indiferença.

A atividade aérea, especificamente o voo, por ser um trabalho visível, que desperta a atenção das pessoas, pode ser um meio propício para o surgimento do exibicionismo. “Quando quem está observando só somos nós, a tripulação ou o mecânico, de repente, é uma coisa. Agora, quando têm pessoas de fora do meio observando aquilo ali, aí que pode ter o problema do exibicionismo”.

Por questões de personalidade, o piloto pode querer mostrar para o público suas habilidades profissionais. Mas na formação, foram alertados sobre esse perigo de exibicionismo. “... mas concordo que faz parte do universo do piloto. Se a gente bobear um pouquinho, a gente está descambando para isso aí”. “Tem mesmo, na aviação. Tem uns que fazem exibicionismo. Fazem manobras malucas, desnecessárias e fazem para se mostrar... já vi, várias vezes, a pessoa fazer esse tipo de coisa...”.

O exibicionismo na aviação pode até gerar a sensação de prazer para o piloto, mas por um custo que pode ser pago com a própria vida. No entanto, há várias formas de se vivenciar o prazer, sem que o piloto tenha que ficar expondo as próprias habilidades.

6.6. Vivências de prazer

O trabalho pode trazer satisfação e prazer para o indivíduo e não somente recompensas financeiras. O trabalho aeronáutico, para o grupo, apresenta características de um trabalho ideal, pois é realizado com prazer e visto como fonte de prazer, o que faz aliviar as dificuldades existentes. É uma função que dá orgulho a quem a exerce. Trabalhar como piloto é uma forma de realização pessoal. O trabalho é uma escolha e não uma obrigação. Esse prazer fortalece a identidade individual e coletiva dos pilotos.

A atividade aérea proporciona a sensação de liberdade pela possibilidade que a pessoa tem de ficar em um lugar que não é o ambiente natural do ser humano. Assim como pelo deslocamento rápido e pela visão privilegiada que se tem quando se pode observar uma situação com várias dimensões. “Quando a pessoa está voando, acho que é inerente essa liberdade, esse deslocamento rápido, de você visualizar uma situação de um ângulo completamente diferente do que você visualizaria no solo”.

O sentimento de liberdade também ocorre pela liberdade de atuação. A liberdade consiste “em poder programar ações que a aeronave possibilita”, ou seja, em ter liberdade de usar a criatividade. Busca-se utilizar o helicóptero para inovar, para fazer o que não se pode fazer sem a ajuda dessa ferramenta.

O piloto de helicóptero sente prazer em voar porque pode conduzir, controlar e comandar a aeronave. Também controla situações de risco e protege vidas humanas. “Você está realmente pilotando”. “... você baixa entre prédios, você passa entre árvores e tudo. Você sempre tem que dominar o equipamento”.

O grupo se sente bem por fazer o que gosta, por gostar dos colegas e achar a equipe boa. Tem conseguido manter uma boa relação com a direção do órgão. A solicitação de cursos e contratos tem melhorado. “Tudo que a gente tem pedido pra desenvolver nosso trabalho, a direção tem atendido, tem procurado atender”.

As vivências de prazer também ocorrem pelo reconhecimento, que possibilita que o sofrimento no trabalho seja transformado em prazer e realização, além de ser importante para a construção da identidade e da cooperação. A direção do órgão reconheceu a importância do trabalho do grupo e declarou isso publicamente. Considerou que os servidores foram heróis por darem conta de superar todos os obstáculos para manter o grupo. A dedicação do grupo ao processo de formação fez com que ele obtivesse reconhecimento pelo CENIPA e por outras instituições também. “A gente, hoje, está se sentindo mais reconhecido, e acho que é até um ânimo pra todo mundo, ser reconhecido”. “Quem quer ver a coisa acontecer acredita no trabalho da

UOPA, acredita no potencial, acredita que a gente pode produzir um bom produto para o DETRAN e pra sociedade”.

O reconhecimento do trabalho feito pelo grupo pela direção do órgão foi algo muito gratificante, pois não tinham o respaldo da direção e passaram a ter. “A gente fez um alicerce bem forte e agora a gente está começando a construir e a levantar as paredes. E tem muita gente ajudando a levantar as paredes aí, como a direção, outros setores do DETRAN, o policiamento... já tem reconhecido o nosso valor e tem apostado na gente, chamando a gente pra algumas operações, elogiando a gente em público, mesmo quando a gente está ausente. Fala bem da gente”.

O prazer, na atividade aérea, também é vivenciado pelo simbolismo que os instrumentos de trabalho representam, como: o uniforme, o macacão de voo, a sigla do grupo, as cores do helicóptero, as fotos e os vídeos do grupo. Esses símbolos representam a identidade grupal. O helicóptero recebeu o codinome sentinela porque ele representa a missão do grupo. “Nós estamos vigiando, velando quem está lá embaixo no trânsito”. Estar de uniforme significa pertencer ao grupo da aviação. O grupo tem vários modelos de uniforme (camiseta). Usar o macacão de piloto chama mais atenção, pois também simboliza maior status na aviação. “A gente usa porque a gente tem orgulho de usar”. “Pra gente é o maior orgulho vestir o uniforme”.

Outra fonte de prazer são as conquistas em relação à formação. Superar as etapas para se tornar piloto é uma forma de autorrealização. Ser aprovado nos cursos teóricos e práticos, realizar o primeiro voo solo e passar nas bancas de piloto privado e comercial são fases que requerem muita dedicação e esforço dos profissionais para atingi-las.

As características do trabalho de pilotar como a diversidade do trabalho, a complexidade da tarefa, a qualificação requerida, o aperfeiçoamento permanente, a livre escolha da tarefa, o lugar ocupado pela motivação, o exercício simultâneo de todas as potencialidades físicas, psicossensoriais e intelectuais afasta o piloto das doenças mentais ou psicossomáticas (Dejours, 1992).

O trabalho de pilotar também é fonte de sublimação. Segundo Dejours (2004d), a sublimação assegura, em relação ao sofrimento, uma saída pulsional que não faz desmoronar o funcionamento psíquico e somático. A sublimação é referenciada pelo reconhecimento, principalmente dos pares, diante da mobilização subjetiva do piloto para trabalhar, o que envolve seu jeito de pilotar e a inteligência prática.

6.7. O jeito de pilotar, a imprevisibilidade e a inteligência prática

O trabalho operacional de conduzir um helicóptero supõe sempre um engajamento e um manejo específico do corpo daquele que faz. Implica certa postura, habilidade e aprendizagem do corpo. A mudança na direção dos movimentos do helicóptero exige do piloto um esforço e uma interação entre seu corpo e a máquina. Mesmo sendo um trabalho extremamente prescrito, cada piloto adquire seu jeito de pilotar, o que envolve o engajamento de toda a sua subjetividade para enfrentar as situações inesperadas, arriscadas e imprevistas.

Segundo Dejours e Gernet (2011 pag. 34),

independentemente da precisão das instruções e das prescrições dadas pela organização do trabalho, sempre ocorrem imprevistos ou mau funcionamento, de tal maneira que o respeito escrupuloso das prescrições não permitiria que se atingissem os objetivos se um trabalhador delas não se distanciasse, não as transgredisse.

Ou seja, a inventividade no modo de fazer terá status de inovação e de infração (Santos Júnior, 2009).

Para executar a tarefa designada, o trabalhador utiliza sua engenhosidade, iniciativa e inventividade que não está prescrita, daí a necessidade de transgredir. Ser inteligente no trabalho é se distanciar dos padrões de procedimentos e prescrições. Trabalhar bem envolve precisar cometer infrações em relação às recomendações, aos regulamentos, aos procedimentos, aos códigos, ao manual de instruções, à organização prescrita. Transgredir, para a psicodinâmica do trabalho, é, portanto, fazer o que não está prescrito, ou seja, é aquilo que permite que se possa trabalhar.

A palavra transgredir no Brasil significa fazer o que não é certo e tem sentido negativo. Na aviação, a palavra transgredir tem relação com erros e violações; já na psicodinâmica, tem o sentido que lhe é atribuído na França, ou seja, não tem o sentido de ser prejudicial, mas de contribuir com algo que não estava previsto, mas que foi utilizado para se dar conta de trabalhar. Nesse sentido, sem transgressão não há trabalho. Portanto, o piloto transgredir para dar conta de trabalhar em um contexto tão adverso como o da atividade aérea.

Considerando a diversidade e a complexidade da tarefa, o trabalho aéreo é marcado pela imprevisibilidade, ou seja, a variabilidade de situações que pode ocorrer se sobrepõe ao planejamento. Nesses momentos, a tomada de decisão é fundamental

para o sucesso da missão. A decisão normalmente é solicitada em situações imprevistas, inesperadas e/ou desconhecidas. “Nenhum voo é igual ao outro e a gente tem plena convicção de que ele não vai ser igual. A gente vai voar da forma que for necessário pra aquele voo”.

Para dar conta de pilotar o piloto fica torto, se fosse seguir as normas da ergonomia, não daria conta de pilotar. Se não ficar na posição torta, o piloto não consegue comandar a aeronave com os pés nos pedais e as mãos no cíclico e no coletivo. “Só existe um jeito de decolar: tem que puxar o coletivo, tem que dá potência, tem que controlar o pedal, você tem que... então a forma é uma, agora, o jeito, cada um vai pro seu”. “Logicamente, se você tirar as mãos do comando, ficar na cadeira, talvez você fique até mais confortável, mas você não vai conseguir voar se você tirar a mão do comando”. O piloto usa, portanto, a inteligência prática que é uma forma específica de inteligência, que tem raiz no corpo, na percepção e intuição. Torna-se uma inteligência transgressora na medida em que precisa romper com as normas e regras para dar conta das condições do trabalho. Parte da dificuldade de se realizar a tarefa para encontrar um meio de conseguir executá-la, o que leva a conquista do prazer.

O piloto pode adquirir vícios que acabam se incorporando à sua maneira de pilotar. “Está pilotando, a pessoa tem o coletivo aqui, que a gente sabe que a altitude que a gente voa, se o motor fizer assim: “clock” e você não baixar o coletivo dentro da velocidade, dentro dos 2 segundos que você tem pra fazer, você tem a probabilidade maior de se dar mal. Então, está voando, a pessoa está com a mãozona aqui, está voando torto aqui, relaxado, daí a pouco está com essa mão no cinto, segurando aqui... Então, tem as manias que a pessoa tem que ir corrigindo”.

A posição torta do corpo do piloto no helicóptero demonstra que “é o corpo que se adapta à aeronave”. “A aeronave já está construída, ela não se adapta a nada. A gente se adapta a ela ou não pilota”. Não se respeita a postura natural do corpo. Não há conforto postural no trabalho de pilotagem. “A postura que a ergonomia fala que é correta pra sentar, pé apoiado, coluna ereta. Assim você não pilota. Você não alcança o cíclico direito, você não alcança os pedais. É tudo o contrário, pé esticado, um pouquinho inclinado, um pouquinho deitado”. O piloto precisa se adaptar à cadeira para poder pilotar. Não tem ajuste de banco. Quando o piloto não consegue posicionar os pés nos pedais de forma adequada, tem a opção de inverter os pedais e se adaptar a esse jeito que é mais difícil.

Como o jeito de pilotar do comandante é diferente do jeito do copiloto, este precisa se adaptar ao estilo dos comandantes. O acionamento da aeronave tem um

checklist, mas com cada comandante é diferente. “Já tem um que vai um pouco mais acelerado, eu vou lendo, só cotejando, só conferindo. Outros não, vão acompanhando item a item”. Com o intuito de amenizar a situação do copiloto que tem que se adaptar ao estilo do comandante, procura-se voar parecido, tentando padronizar para que o jeito de pilotar seja quase igual ao do outro. Que as diferenças que existam sejam “porque de repente um tem mais proficiência do que o outro em missão. Enfim, é o jeito do piloto voar mesmo”. “Mas, esse jeito de pilotar, ele é único. Ele tem que ser único”. Mas para que não ocorra de que o copiloto tenha de se adaptar ao comandante de cada voo, procura-se minimizar isso, tentando voar parecido, de uma forma padrão. “Até a gente brinca, copiloto tem que se adaptar a comandante. Quando é fulano de tal, voar do jeito do fulano de tal e a gente tenta minimizar isso. Não que a gente consiga acabar que todo mundo voe igual. Não dá... Cada um tem seu jeito”.

Os pilotos buscam por diversas maneiras encontrar a melhor forma de tornar o trabalho uma fonte de prazer. Mas como isso nem sempre é possível, precisam enfrentar o sofrimento de modo criativo ou criar estratégias de defesa para lidar com ele.

7. Sofrimento, defesas e patologias

7.1. Vivências de sofrimento

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento envolve um estado de luta do sujeito contra as forças que o empurram em direção à doença mental. O sofrimento é inevitável, seja no ambiente privado, seja no trabalho. Quando ele pode se transformar em criatividade, traz uma contribuição para a identidade. Acaba por aumentar a resistência do sujeito ao risco de adoecimento psíquico ou somático. O trabalho, então, funciona, nesse caso, como um mediador de saúde.

As vivências de sofrimento apareceram no grupo no início da formação para se tornar piloto, nas situações em que há restrições para a pilotagem, nos incidentes com o helicóptero, nos conflitos interpessoais e na dificuldade de integração com colegas que não fazem parte do grupo.

Na aviação, há um sofrimento que faz parte do processo de se aprender a pilotar. O piloto sofre nas primeiras aulas de voo para aprender a comandar e para pairar o helicóptero, assim como para dominar o processo de fonia na cabine e nas aulas de treinamento de emergência. Esse sofrimento é considerado criativo de acordo com a psicodinâmica do trabalho e quando superado traz vivências de prazer. Outros

momentos de sofrimento, no entanto, foram vivenciados nos conflitos interpessoais, como no período em que sofreram assédio moral, como já foi relatado. O sofrimento aparece ainda com o episódio da queda da porta do helicóptero e quando há doenças e restrições que impedem o trabalho de pilotar. “É chato quando você gosta de voar e é tolhido de fazer isso”. “... nem quero tá indo lá atrás, porque você está alimentando a vontade de voar e você não pode. É bastante desconfortável isso”.

A queda da porta do helicóptero faz parte dos momentos difíceis vivenciados pelo grupo e das dificuldades que tiveram que enfrentar. Esse acontecimento promoveu um questionamento sobre a segurança de voo e se realmente se pode confiar na manutenção da aeronave. Nesse período, o grupo era muito pequeno e algumas pessoas que manifestavam interesse em fazer parte do grupo ficaram com receio de entrar. “... um fato, assim, que mexeu comigo, tenho certeza que mexeu com o grupamento e eu tenho certeza que também repercutiu muito negativamente fora é o incidente da nossa porta, quando caiu”. “Foi um fato que foi difícil pra gente tratar entre nós e tudo, mas, graças a Deus, sobrevivemos”. “Então, não é problema de treinamento, não é problema de tripulação, mas as pessoas não querem saber, aconteceu isso e já há desconfiança meio que natural: será que eu posso confiar nessa equipe? Será que eu posso confiar? Deixa utilizar bastante aí pra ver se eles ficam mais experientes e tal”.

As vivências de sofrimento ocorrem em diversas situações, principalmente nas situações perigosas. As sensações de insegurança, receio ou medo vão existir dependendo da realidade a que o piloto esteja exposto. O piloto deve ter controle emocional para realizar as manobras e vencer o medo, que frequentemente surge quando se começa a aprender a pilotar e durante os treinamentos de emergência. Alguns pilotos sentem mais que os outros os riscos a que estão expostos. “Eu fiquei com muito medo... esse receio... mas faz parte”. “A aproximação sem pedal, mesmo tendo a proficiência, o treinamento... eu sempre vou ter esse medo...”. “Você sabe que é uma manobra arriscada, uma manobra perigosa, que se você errar... as consequências podem ser trágicas”. “Esse receio tem que ter...”, o receio de “saber que pode acontecer”.

Segundo Moreira (2001c), o instinto de conservação pode se manifestar no medo frente a qualquer fenômeno ou situação que possa ameaçar a integridade do homem, como o não respeito às normas de segurança no voo. Dessa forma, a finalidade do medo seria de proteção, pois só quem tem medo é capaz de se preservar. O medo de altura e de velocidade é comum quando se está aprendendo a pilotar. Mas o medo de sofrer acidente acompanha sempre o piloto e faz com que se mantenha dentro dos limites de segurança e evite cometer falhas e se expor ao perigo.

No curso de tripulante também se vivencia situações de perigo. No curso de formação de tripulante fala-se do medo da dor, do medo de morrer e do medo que a pessoa tem que superar para voar. Essa superação, porém, pode ser pior se o sujeito estiver com outra pessoa com medo de voar do seu lado.

O sofrimento nas relações interpessoais ocorre devido ao conflito de papéis, aos traços de personalidade, ao abuso de intimidade construída pelos vínculos afetivos, devido às falhas no processo de comunicação e ao modo de gestão. Quando o chefe não sabe dizer não, a pessoa se aproveita disso. “... a gente acaba fazendo a parte do outro porque a gente não soube dizer não... por causa da relação de amizade”.

O sofrimento ocorre também devido à dificuldade de integração com os colegas de trabalho que não fazem parte do grupo. Embora se possa dizer que “voar alivia as dificuldades existentes” internamente na UOPA, o grupo enfrenta algumas dificuldades para a realização de seus objetivos de atuar no trânsito. Com a visão privilegiada proporcionada pelo trabalho aéreo, o grupo poderia ajudar mais os agentes de trânsito a resolverem situações pontuais, no trânsito, mas ainda não estão trabalhando de forma integrada. “Às vezes o pessoal tem aquele preconceito que a gente é isolado, mas eles não veem o tanto que a gente busca esse contato... e eles se isolam por terem esse preconceito”. Muitos agentes de trânsito não conhecem as dificuldades superadas pelo grupo para manter o helicóptero voando e para adquirir a formação que possuem.

Compreende-se também a resistência dos agentes de trânsito, pois eles pensam que a UOPA quer “mandar” e dizer o que eles devem fazer. “a gente esbarra sempre naquele problema da pessoa que está lá em baixo achar que a pessoa que está lá em cima está mandando... ela acha que é uma ordem...”. O grupo deseja conseguir quebrar essas “barreiras”. Esse conflito de relacionamento pode ser entendido pela competitividade existente pelas funções, pois não se aceita que um grupo possa comandar o trabalho do outro.

No início, os pilotos tiveram que enfrentar as manifestações de desaprovação dos demais colegas da instituição, que diziam no rádio que os pilotos tinham “vida boa” e faziam piadinhas e brincadeiras. Eram chamados de “estrelinhas”. Mas isso foi superado com a compreensão de que todos os grupamentos aéreos enfrentaram um processo difícil e demorado para se estabelecer e ter o trabalho aceito e valorizado pelos colegas de trabalho, que não acreditavam na importância da aviação, inicialmente. Dessa forma, o grupo pensa que, com o passar do tempo, será possível superar algumas dificuldades existentes e conquistar seu espaço na instituição. “E como nós somos o irmão mais novo, ainda sentimos muito na pele isso”.

O sofrimento é componente básico da relação de trabalho e quando enfrentado traz como ganhos a saúde, o prazer no trabalho, a realização de si mesmo e a construção da identidade (Dejours, 2004i). No entanto, o sofrimento é sempre mediado, seja pela mobilização subjetiva, seja pelas defesas. Para acessar o sofrimento, as defesas precisam ser descobertas e, muitas vezes, estas são inconscientes e aparecem sob a forma de atos falhos, chistes e silêncio (Mendes & Araújo, 2012).

7.2. Estratégias de defesa

As estratégias de defesa podem surgir contra o sofrimento gerado pelo medo de acidentes, contra os ritmos de trabalho, diante dos conflitos das relações de trabalho, contra a ansiedade gerada por situações de risco, como ocorrem com os pilotos, etc. As defesas se sustentam quando são assumidas por todos do grupo e, se forem muito eficazes, podem não aparecer no discurso dos trabalhadores (Dejours, 1992).

As estratégias de defesas utilizadas pelo grupo são: o controle, o pacto de confiança, o humor, a negação e a projeção, estratégias de convivência para se garantir a segurança do voo e estratégias de comunicação para melhorar a convivência.

A atividade aérea é marcada pela tentativa de se controlar tudo que faça parte do ambiente aeronáutico. Busca-se controlar a aeronave, o estado de saúde física e mental da tripulação, a forma de comunicação, os relacionamentos afetivos, o desempenho dos profissionais, os riscos, as transgressões e tudo que ocorra dentro e fora da aeronave.

Para comandar e conduzir a aeronave, o piloto deve controlar todos os movimentos e a força que aplica aos instrumentos. Precisa controlar os equipamentos, o painel, as telas do radar, os alarmes, as informações visuais e sonoras e as condições de uso da aeronave. “Controla-se a altitude que a pessoa voa, a velocidade, as variações de temperatura, as mudanças de pressão, a distância que se mantém em relação a outros objetos e antenas”. Mas todo o controle tem como objetivo gerar segurança no voo.

O controle do estado de saúde física e mental dos pilotos permite conhecer o limite do corpo e das condições de trabalho do piloto. O piloto deve ter controle emocional para realizar as manobras e vencer o medo do risco de acidente. Além disso, o piloto deve ter autocontrole para saber dominar situações de emergência e para não afetar seu desempenho profissional.

O controle da comunicação ocorre desde a interação com os controladores de voos, com quem a linguagem é padronizada, até a comunicação dentro da cabine. O

grupo também tem regras de comunicação para manter a boa convivência e evitar os conflitos.

Como forma de lidar com a linguagem técnica e padronizada da aviação, o grupo usa uma linguagem mais sutil, mais figurativa. Também há o cuidado em relação ao modo de falar, devido à preocupação de como a palavra possa ser interpretada, já que as palavras podem ter uma multiplicidade de sentidos. “Chegamos aqui a trancos e barrancos”. “Me passaram a bola”. “Dar o sangue”. “Até eu explicar que focinho de porco não era tomada”. “Você já está botando na massa alguma coisa”. “Pra que todo mundo tenha na massa o que tem que ser feito”. Observa-se, porém, que o valor subjetivo dessas palavras é dado pelo significado que elas passam a ter dentro do contexto de trabalho do grupo.

Na cabine, o controle do relacionamento afetivo visa à segurança de voo e deve ser profissional e não íntimo. Mas ter intimidade e se preocupar com o outro, no serviço aéreo, permite ter controle das condições de saúde dos outros, pois saber se a pessoa está bem gera segurança para voar.

O grupo procura separar o lado afetivo do lado racional para conseguir dar conta de trabalhar. “Tem que esquecer tudo” e ser só piloto. Entende-se com isso que o piloto procure manter distanciamento afetivo, ou seja, é uma estratégia que permite ao piloto ter objetividade para analisar os fatos e controlar os afetos. “Dentro da cabine, a gente tenta manter de uma forma mais concentrada possível o voo”.

O controle sobre o desempenho é realizado pela formação técnica dos profissionais e pelas avaliações que ocorrem anualmente por meio de provas práticas e teóricas. Busca-se o aperfeiçoamento para que o piloto tenha domínio sobre o risco.

O controle também busca evitar que a pessoa transgrida as normas de segurança de voo e coloque sua vida e de outras pessoas em risco. Com o treinamento de emergência busca-se controlar as situações de risco. Também com o controle sobre a manutenção da aeronave procura-se confiar se é seguro voar. Por meio dessa estratégia de controle se constrói um pacto de confiança de que é seguro voar.

O pacto de confiança é estratégia para se lidar com o risco e com o medo. Deve-se confiar em toda a tripulação, principalmente na equipe de manutenção, mesmo que não haja afinidade entre as pessoas. Essa relação de confiança é importante para a segurança do voo. Quando se conhece o mecânico de voo, fica mais fácil estabelecer e manter um pacto de confiança. “Quando a gente conhece quem é que faz a manutenção, os mecânicos que fazem. Que tem alguém acompanhando, a gente acompanha, então, acho confiável”. Também quando o mecânico faz o voo de manutenção, a tripulação se

sente mais segura. “A gente brinca com ele (o mecânico), uai, se você não quer ir porque o helicóptero passou por uma manutenção por que eu vou?”. “Se eu não confiasse na manutenção, eu não estaria voando... Não fico pensando que vai dar alguma coisa errada, não”. Portanto, o mecânico voa para mostrar que há controle do que fez e, dessa forma, estabelece a confiança.

O serviço aéreo favorece a relação de confiança no outro. “Acho que o serviço aéreo favorece a isso, né? Ter relação de confiança com o outro. Você saber da vida do outro no serviço aéreo... não é porque eu quero saber da vida dele. Eu quero saber se ele está bem para voar hoje... saber se a pessoa está bem, sem nenhum problema sério.” Percebe-se, então, que a preocupação com o bem-estar do outro é uma forma de controle sobre as condições do piloto para voar, o que gera confiança e segurança para se trabalhar.

Na atividade aérea, a tripulação é formada de forma aleatória. Qualquer comandante pode ter sua tripulação constituída por qualquer copiloto e qualquer tripulante. Dependendo do tamanho do grupamento e do tipo de missão, pode-se pilotar com pessoas desconhecidas. No entanto, eles precisam confiar um no outro, no profissionalismo de cada um. “Tem que ter aquela confiança... você sabe que a tua vida está na mão de outra pessoa”. Para isso devem superar os conflitos e se entender.

Os pilotos criam estratégias para permitir que as relações sociais aconteçam sem prejuízos para a segurança do voo. As relações são complexas e o estresse com o relacionamento tem prejudicado a boa convivência do grupo. Além disso, a falta de entrosamento na cabine pode gerar um acidente. “Se você tem dificuldade de relacionamento interpessoal, entendo eu, você vai ter dificuldade no trabalho... Logicamente cada um é cada um e vai saber trabalhar isso de uma forma melhor. Tem gente que consegue. Tem gente que não consegue superar”. Há crises por causa de relacionamento, mas o grupo “avançou”.

Acredita-se que os conflitos existam no grupo por causa das características de personalidade. É difícil lidar com determinados traços de personalidade, com os constrangimentos, com os sentimentos de vergonha e para não gerar conflitos, procura-se falar de forma mais sutil e agir de forma mais profissional. Quando a pessoa está insatisfeita e aborrecida com alguma situação, mantém-se apenas contato mais profissional. Muitas vezes, porém, a influência da pessoa que não está contente pode afetar outras pessoas e prejudicar o grupo.

Para evitar conflitos, o grupo procura não falar do colega, principalmente, se ele não estiver presente para se defender. A pessoa pertence ao grupo, mas se posiciona

com a sua subjetividade, com sua forma de pensar, com sua forma de entender o trabalho. “Eu falo por mim”. “... infelizmente ele não está aqui para comentar”. “Eu acho que, na minha opinião...”. “Pelo menos eu...”. “Agora é o que eu falo...”. “Mas posso falar por mim...”. “Falando por mim...”. “Estou falando por mim, de ser o que eu desejo”. “Posso citar você como exemplo, (...)?”.

O grupo procura respeitar o limite e o jeito de ser de cada um. Busca-se identificar se o momento é adequado para se conversar e conhecer como a pessoa reage em determinadas situações. “Eu acho que cada um tem seu limite e cada um consegue se adaptar a uma situação de uma forma. Alguns com muito mais facilidades que outros. Então alguns também conseguem fazer proezas que outros nem sonham em fazer”.

Como estratégia de defesa para falar de situações delicadas, como a escolha da chefia, por exemplo, o grupo usa o humor. No entanto, quando há brincadeiras em excesso, as pessoas que não gostam delas se manifestam, reclamam e pedem para que haja um limite nessas brincadeiras. “... aqui tem uns que tem aproximação maior, a gente brinca, conversa, mas têm outros que a aproximação é menor. É mais profissional... mas eu lido muito bem com isso... eu me sinto mais à vontade com alguns e com outros menos”.

Brant e Minayo (2004), ao estudarem o sofrimento, verificaram que os trabalhadores usavam o humor como estratégia para lidar com o sofrimento e evitar o adoecimento. Segundo os autores, uma pessoa pode disfarçar a timidez e a dificuldade de relacionamento, que tanto a faz sofrer, por meio das brincadeiras. Nessa clínica, no entanto, essa estratégia foi vista como característica de amadurecimento do grupo para trabalhar em equipe e que tinha como objetivo reduzir afetos desagradáveis e desconforto pessoal. Como voar gera muita tensão, o piloto precisa sair desse estado de tensão constante para não adoecer e a forma de se distanciar da tensão que encontrou foi brincar com os colegas.

O humor também foi visto como forma de evitar sentimentos agressivos. O piloto precisa de agressividade para enfrentar o risco e o medo de sofrer acidentes, mas se for agressivo com alguém, despertará a agressividade no outro também. O humor, portanto, é uma forma de lidar com a agressividade e evitar conflitos.

O grupo relata situações que afirmam ocorrer em outros grupamentos, mas não na Uopa. Percebe-se, no entanto, que há no grupo também. Ocorrem, portanto, as defesas de negação e projeção. Há ainda a negação momentânea da percepção da vulnerabilidade de sofrer acidentes, que ajuda o piloto a enfrentar as situações de risco. A pessoa, às vezes, só vai ter noção do risco após ter vivenciado uma situação

complicada. “Mesmo com o meu acidente... sabia que poderia ser forte o impacto, aquela coisa toda, mas, naquele momento, não. Depois que caiu no chão, que você vê que realmente a coisa poderia ter sido mais séria”. “Mas, no momento ali... você treina, e com o treinamento, você tenta administrar esse medo da melhor forma possível. Então, você tem que tentar ver o que tá acontecendo, reagir com aquilo ali, tentar ver painel, tentar ver local pra pouso, tentar desvencilhar de alguma coisa e evitar, naquele momento, botar em risco”.

Outra forma de negação observada se manifesta em se negar a reconhecer que o colega possa sofrer com determinadas situações, como com o treinamento de emergência ou com a escala de sobreaviso.

Algumas defesas individuais também foram expostas pelo grupo. Quando a pessoa está conversando com outra que é intransigente, que nunca aceita a opinião do outro, que quer estar sempre com a razão, fica-se em silêncio, escuta a outra pessoa e filtra só o que é interessante para o grupo.

A psicodinâmica do trabalho tem ressaltado que os homens constroem estratégias defensivas como recursos simbólicos de virilidade, que tem a função de negar a percepção do perigo e ocultar a percepção de vulnerabilidade. Nessas profissões, os trabalhadores precisam superar o medo de acidente, de incidente, de doença e de morte, além de exaltar a coragem. Essa estratégia coletiva de defesa pode se manifestar, portanto, na ausência de medo, na indiferença em relação ao sofrimento e na invulnerabilidade (Dejours, 2004e). Mas no caso dos pilotos, conforme os estudos de Dejours (1992) com os pilotos de caça, o trabalho é fonte de sublimação e a coragem para a missão é mobilizada por uma escolha livre. O piloto não pode perder a consciência do risco, negá-lo ou desafiá-lo, pois isso o conduziria a morte. A virilidade, nesse caso, se evidencia por ser o serviço aéreo uma atividade viril e de prestígio, em que o profissional se mobiliza para enfrentar diversas situações de risco, de medo de acidentes e de superação. “Eu acho assim que todo mundo que entrou pra operações aéreas, sendo por qualquer motivo, uma hora viu que ia ser difícil, que a gente ia encontrar barreiras, obstáculos... tanto que algumas pessoas vieram e não estão mais”. “Cabe ressaltar a equipe de guerreiros que a gente tem aqui”.

Essas estratégias de defesa foram desenvolvidas na tentativa de preservar o equilíbrio emocional dos trabalhadores e garantir a segurança de voo. São necessárias quando o trabalho gera medo e ansiedades diversas, que podem estar relacionados tanto ao ambiente físico (riscos de acidentes e danos à saúde), como ao ritmo de trabalho e/ou às relações humanas. Percebe-se ainda que as estratégias de defesas contribuem para a

identificação de quem tem perfil para permanecer no grupo ou não. Quem consegue se adaptar as estratégias de defesas do grupo fica no grupo, caso contrário, o próprio contexto faz com que essas pessoas saiam. Não aceitar essas defesas pode gerar uma ameaça de desconstrução delas e colocar o grupo em risco.

Nessa pesquisa, não foram encontradas patologias relacionadas ao trabalho, uma vez que o profissional não pode voar se não estiver em condições de saúde física e mental satisfatórias para a realização da atividade. Mas além de vivências de sofrimento, que solicitaram estratégias de defesas, há danos físicos e psicossociais.

7.3. Danos físicos e psicossociais

Voar gera danos físicos e mentais. A causa material do dano físico pode ser uma explosão, um incêndio, um acidente de descompressão, circunstâncias atmosféricas, irregularidades no funcionamento do helicóptero. Uma hora de voo vale por 10 horas de trabalho em nível de tensão e preocupação. No dia em que voam três horas não querem saber de mais nada. Cansam pela vibração do helicóptero, por estarem se arriscando. Ficam tensos.

No grupo, os danos físicos e psicossociais aparecem devido à estrutura ergonômica do helicóptero, devido ao público que influencia na pilotagem, devido às críticas de quem não conhece a realidade aeronáutica e devido à sobrecarga de trabalho.

Do ponto de vista da Ergonomia do Trabalho (que se originou em torno da remodelagem da cabine de pilotagem dos aviões de caça ingleses, em 1948), a pilotagem de aeronaves não se caracteriza por intenso esforço físico. Mas o ambiente aeroespacial tende a tornar o piloto cada vez mais sedentário. Ocorre também intensa carga psíquica devido às condições de risco a que o piloto está exposto. Há ainda a necessidade de ele estar permanentemente vigilante, atento e preciso em seus movimentos de comando da aeronave, pois uma aeronave mal conduzida pode representar risco de morte (Dejours, 1992). O conteúdo ergonômico do trabalho causa descompensações, pois a movimentação do piloto dentro do helicóptero afeta todo o corpo gerando doenças como lombalgia e trauma de coluna. “O piloto de helicóptero voa todo torto. É braço prum lado, é corpo pro outro, fora a vibração que a gente tem, que afeta coluna, afeta nuca, pescoço, cabeça”.

O público influencia na pilotagem, pois quando os familiares estão participando dos eventos, os pilotos se sentem mais pressionados a terem bom desempenho. “É

diferente você está ali decolando sem ninguém vendo, uma decolagem normal, e com dez, vinte pessoas, você já fica preocupado”.

Há crítica de quem não está vivendo a situação de voo. “Se a coisa sai perfeita, você não fez mais que a obrigação; agora, se por acaso, der alguma coisinha errada, você pode ter certeza que tem muita gente falando na sua orelha que você fez a coisa errada”. “Você fica até pensando besteira... em vez de se preocupar com a pilotagem, você fica preocupado com o que os outros estão vendo... se vão comentar”. Essa influência também depende de quem está observando, pois o tipo de relacionamento com o observador pode mexer mais ou menos com o comportamento do piloto.

A sobrecarga de trabalho a que o trabalhador está exposto é significativa na determinação de transtornos. É um dos fatores que causam doenças nos trabalhadores. Refere-se ao nível de complexidade e à possibilidade de aplicação, ao mesmo tempo, dos interesses, capacidades e potenciais do trabalhador. Representa o conjunto de esforços físicos, cognitivos e os psicoafetivos e implica intensidade e quantificação.

A sobrecarga, no grupo, se manifesta pela falta de servidor e pelo acúmulo de tarefas. Já não exercem mais as atividades de agentes e de piloto que era perigosa para a segurança de voo, além de gerar sobrecarga. As atividades podem ser acumuladas quando alguns servidores se ausentam por diversos motivos ou não podem exercer sua função por problemas técnicos que ocorrem quando a renovação da habilitação do piloto demora a chegar, o que restringe o número de pilotos no grupo. Também determinadas atividades devem ser realizadas dentro de um prazo para que o helicóptero possa voar, o que sobrecarrega os que estão trabalhando.

Em relação aos tripulantes, o grupo só tem um tripulante que acumula também a função de observador. Quando o tripulante está ausente, os pilotos fazem as funções dele, o que também gera sobrecarga. “... a partir do momento que o outro não está fazendo, está sobrecarregando... isso gera certo desconforto e acaba gerando perda de motivação... não vou ficar me matando, dando sangue por outros que não estão... você perde um pouco de motivação em alguns aspectos do trabalho.”

Para não adoecer diante das adversidades do trabalho, o grupo se mobiliza para encontrar soluções. Para Dejours (2007), o talento para encontrar soluções e novos caminhos para superar os obstáculos que o real opõe à realização da tarefa depende da capacidade do sujeito de tolerar o sofrimento. É o próprio sofrimento que guia a inteligência e lhe confere sua capacidade de intuir as soluções para as dificuldades de trabalho.

8. Análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho

O espaço de discussão é um espaço de deliberação e construção de novas regras que surgem como resultado da mobilização subjetiva dos trabalhadores. Lima (2011) ressalta que esses acordos normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores sobre a maneira de trabalhar é um processo sempre em construção.

Nesse setor, as mudanças estão sempre ocorrendo devido ao crescimento das empresas aéreas, ao desenvolvimento dos setores de informática e tecnologia e à utilização da aviação pelos órgãos públicos para o aprimoramento do trabalho em diversos setores. Como consequência disso, as normas, as regras, os procedimentos, os manuais e as legislações que formalizam o trabalho aéreo estão sempre se atualizando para acompanhar essas mudanças e garantir a segurança de voo.

Durante a pesquisa, até o nome do grupo foi alterado para cumprir a nova estrutura organizacional do órgão, pois deixaram de pertencer a uma diretoria e passaram a fazer parte de outra. O nome do grupo deixou de ser Núcleo de Operações Aéreas para ser Unidade de Operações Aéreas. Outro exemplo foi a mudança do nome do Certificado de Capacidade Física (CCF) para Certificado Médico Aeronáutico (CMA) que ocorreu em junho de 2012, com a publicação de uma RBAC mais atualizada, pela ANAC.

A atividade aérea é marcada pelo controle das condições de uso das aeronaves e do estado de saúde física e mental dos pilotos. Esse controle é feito pela fiscalização de órgãos competentes, como a ANAC e pela orientação de como proceder em situações normais e de emergências, que são determinadas pelos manuais das aeronaves e pelos cursos de formação. Muitos detalhes são observados para a realização de um voo, como as informações sobre o tempo devem ser sempre atualizadas, devido às mudanças meteorológicas, e o estado de saúde dos profissionais, que fazem exames obrigatórios para atestarem sua capacidade física e mental. Busca-se constantemente encontrar falhas que possam causar acidentes aéreos e localizar onde estão ocorrendo, se no treinamento, na comunicação, na manutenção da aeronave, na organização do trabalho, na qualificação profissional, na jornada de trabalho, nas condições ergonômicas da aeronave, etc.

Cada acidente é alvo de uma pesquisa técnica detalhada, em que todo erro ou negligência é combatido por medidas de segurança. Tudo que possa ocasionar um acidente deve ser relatado pelo piloto em um relatório de aviação civil. Os relatórios de acidentes são estudados para conhecerem os precedentes que geraram os acidentes e

poderem gerar recomendações. As mudanças sugeridas pelas recomendações têm como objetivo aperfeiçoar as condições de trabalho e oferecer mais segurança. Dessa forma, todo o coletivo de trabalho formado pelos profissionais da aviação apresenta uma forte mobilização subjetiva na busca de evitar acidentes aéreos.

O grupo já se mobilizou para enfrentar diversas situações: conseguiram deixar de acumular as funções de agente de trânsito e de piloto, passando a se dedicar somente às atividades aéreas e perceberam a importância de separar as atividades administrativas das atividades operacionais de voo, entre outras. Dividem o trabalho para facilitar a execução dos procedimentos e melhorar a convivência. Nas escalas, procuram fazer rodízio entre os comandantes e copilotos para que possam se encontrar mais. Não formam a tripulação por preferência, mas fazem rodízio para que os mais experientes treinem os menos experientes. Nas reuniões, buscam tomar decisões em grupo, como só fazer o voo pairado em situações de necessidade extrema. Em relação à condução da aeronave, no entanto, deve-se seguir rigorosamente o prescrito.

Busca-se ainda encontrar soluções para melhorar o desempenho no trabalho. Para memorizar as manobras de emergência o grupo fez a degravação do vídeo. Estipularam uma punição para quem não cumpre o acordo de se memorizar o modo de agir em cada situação de emergência, sendo que há uma para cada dia. Para lidar com o barulho, os pilotos dividem os rádios e cada um ouve a frequência que está sob sua responsabilidade e interrompem o acesso aos demais rádios. Procuram ainda encontrar solução para o processo de comunicação do grupo, como se comunicar por email, já que o trabalho por escala e em dois locais diferentes dificulta a comunicação e a convivência do grupo, pois não há como encontrar todos os dias as mesmas pessoas. O grupo acaba se encontrando apenas nas reuniões e esse afastamento prejudica a convivência porque é o tempo que o grupo permanece junto que ajuda a lidar com as relações pessoais. Mas o envio de mensagens nem sempre funciona porque há distorção do que foi dito em alguns casos. A transmissão de informação sofre danos ainda porque nem sempre todos ficam sabendo das atividades que o grupo realiza.

A aviação, no entanto, exige boas condições de comunicação. A transmissão de informações ocorre antes, durante e depois do voo. Se a tripulação não conseguir se relacionar bem, mesmo que seja profissionalmente, podem ocorrer sérios riscos de se provocar um acidente. Reuniões coletivas como o “briefing e debriefing” tem o objetivo de auxiliar a interação da equipe, para garantir a segurança do voo. Também o curso de CRM busca mostrar a importância da união da equipe.

No grupo, o acordo de convivência se destaca em relação aos acordos sobre a organização do trabalho e de como lidar com as dificuldades do trabalho de ofício. As regras são construídas e modificadas constantemente de acordo com a necessidade. As regras são elaboradas para criar condições favoráveis para as relações sociais, mas aquelas que não cumprem mais seus objetivos são substituídas por outras. O grupo tem conseguido encontrar saídas para as situações de sofrimento que comprovam que já existe a mobilização subjetiva para lidar com o real do trabalho.

As regras, na aviação, são padronizadas para todos os grupamentos. O Manual Geral de Operações, que normatiza a atividade aérea do grupo, desde sua estruturação até as atividades técnico-operacionais, é constantemente atualizado sempre que novas técnicas, circunstâncias operacionais ou aspectos da legislação mudem. Por isso, já é um hábito do grupo estar modificando o prescrito para acompanhar as mudanças na aviação. Diante disso, a pesquisadora ressaltou as regras criadas por eles para darem conta de trabalhar e se relacionarem uns com os outros. Houve um processo de interação, no qual os trabalhadores analisaram suas vivências (Dejours, 1997).

As reuniões informais são para resolverem os problemas do grupo e para “lavar roupa suja”. Às vezes, há discussões bem acaloradas, mas por mais difíceis que as relações interpessoais se tornem, o grupo procura resolver a situação e não deixar que isso extrapole o ambiente de trabalho. O grupo se empenha em construir um ambiente de tranquilidade para poder trabalhar. “A gente tem as nossas diferenças, a gente tem os nossos problemas, a gente tem as nossas dificuldades, mas procura tratar esses problemas aqui dentro do grupamento”. Isso se relaciona ao fato de que trabalhar nunca é unicamente produzir, mas também conviver.

Nas reuniões, quando há divergência de ideias, busca-se chegar a um consenso, mas se isso não ocorrer, pede-se para a pessoa defender sua posição com um embasamento que justifique sua conduta e discute-se com ela. Muitas vezes há renúncia do ponto de vista em detrimento da posição do grupo. “Por várias vezes a gente já viu pessoas mudarem o ponto de vista porque outra trouxe uma visão diferente”. Outras vezes, quando se discorda do pensamento do outro, pela personalidade da pessoa, pode haver alteração de tom da voz, pois a pessoa ficar exaltada e eleva a voz. A outra pessoa pode também elevar a voz, gerando uma “discussão acalorada”, “mas depois se resolve e caminha”.

Nos encontros, o grupo procura não falar do colega, principalmente, se ele não estiver presente para se defender. “... é difícil falar sem a presença da pessoa, entendeu? Até parece que a gente está sendo desonesto... é muito ruim você falar de uma pessoa

que não está presente, não é?”. As pessoas se posicionam com a sua subjetividade, com sua forma de pensar, com sua forma de entender o trabalho. “Eu falo por mim”. “... infelizmente ele não está aqui para comentar”. “Eu acho que, na minha opinião...”. “Pelo menos eu...”. “Agora é o que eu falo...”. “Mas posso falar por mim...”. “Falando por mim...”. “Estou falando por mim, de ser o que eu desejo”. “Posso citar você como exemplo, (...)?”. Essas regras consistem em estabelecer acordos entre os membros do coletivo a respeito da maneira de trabalhar. São acordos normativos com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho e a convivência dos trabalhadores (Dejours, 2004).

Para poderem conviver juntos, os servidores buscam lidar com as desavenças e com as diferenças, assim como respeitar o limite e o jeito de ser de cada um. Busca-se identificar se o momento é adequado para se conversar e conhecer como a pessoa reage em determinadas situações. Procuram evitar fazer comparações em relação ao desempenho, pois as experiências são diferentes. Não fazem brincadeiras com as pessoas que não gostam. Quando precisam chamar a atenção de alguém que executou um procedimento de forma inadequada, dirigem os comentários somente para a pessoa, sem expô-la ao grupo. Usam ainda o humor quando se referem a coisas difíceis.

O grupo considera que os conflitos ocorrem por causa das características de personalidade e que não irão conseguir mudar os colegas. Terão que aprender a conviver com eles e a lidar com suas características de personalidade. “Então, ou você aprende a conviver com os defeitos e com as qualidades dele ou vai ficar complicado”. “Porque cada um tem um jeito, uma personalidade. Você acaba aprendendo a conviver com a pessoa com as qualidades e com os defeitos”. “... costume dizer que cada um é cada um”. “Não posso exigir que o M pense igual a mim”. “Tenho a certeza de que não estou certo em tudo”. Querem melhorar as relações de convivências e consideram ser importante ter um bom relacionamento profissional, mas compreendem que não conseguirão gostar das pessoas da mesma forma. “É normal ter pares que a gente se dá melhor na vida”.

Para lidar com determinados traços de personalidade e não gerar conflitos, os servidores tomam cuidado com a linguagem. Procuram falar de forma mais sutil. Também há o cuidado em relação ao modo de falar, devido à preocupação de como a palavra possa ser interpretada, já que as palavras podem ter uma multiplicidade de sentidos. Quando a pessoa está insatisfeita e aborrecida com alguma situação, mantém-se apenas contato mais profissional. Muitas vezes, porém, a influência da pessoa que não está contente pode afetar outras pessoas e prejudicar o grupo.

Na clínica com esse grupo, não houve novas deliberações de regras para substituírem as existentes porque o grupo já é muito mobilizado para refazer o prescrito sempre que o real do trabalho exigir. O espaço de discussão permitiu, no entanto, que os profissionais atribuíssem julgamentos de validação e de reconhecimento em relação às atividades realizadas por eles para preencher a distância entre o prescrito e o real do trabalho.

Consideraram-se ainda os projetos que o grupo tem para desenvolver e que já foram citados. Outro motivo é que o grupo não se encontra em uma situação de sofrimento que necessite a construção de novas regras. Quando a pessoa não está bem no grupo, mesmo que seja pelos conflitos interpessoais, ela sai e pode voltar quando quiser. Ninguém fica no grupo sofrendo até adoecer. Além disso, se o trabalho não for mais fonte de prazer e de sublimação, a pessoa terá a opção de sair. Fizeram concurso público para ser agentes e não pilotos e, como já foi dito, ganham mais financeiramente como agentes do que como piloto.

As regras sociais, que organizam o viver junto, são propostas desenvolvidas com o objetivo de amenizar os conflitos interpessoais e não comprometer as relações profissionais. Essa preocupação com a boa convivência entre eles se justifica pelo fato de que a vida de cada um deles depende do bom desempenho do outro. Brigas e conflitos numa tripulação é um risco. Precisam superar as desavenças pessoais na hora em que precisam trabalhar juntos. Outra situação que também contribui para o esforço do grupo em unir as pessoas e superar as diferenças individuais é que o trabalho da aviação é muito sofisticado. Quando alguém sai do grupo, não dá para substituí-lo facilmente. Já vivenciaram momentos em que alguns já se afastaram periodicamente do grupo por conflitos de relacionamento e outros por problemas com a chefia.

A atividade aérea exige que os profissionais tenham entrosamento, relações de confiança e que cooperem uns com os outros para que tenham segurança necessária para trabalhar e possam se manter vivos. Mas a confiança, a cooperação e o reconhecimento que mobilizam subjetivamente os trabalhadores não são prescritos, são construídos pelo coletivo de trabalho.

O espaço de discussão favoreceu que as pessoas se conhecessem e lidassem melhor com as diferenças individuais. “A gente teve oportunidades de saber de deficiências de alguns colegas, que eu, pelo menos, algumas que foram expostas, eu não sabia, não conhecia. Então a gente pode lidar melhor com isso... Que o colega não está agindo daquela forma porque ele quer”. “A gente respeita essas limitações, essas diferenças”. “Mas aí também cada um tem seu limite de exposição”. “... o quanto todos

nós somos tão diferentes e ao mesmo tempo quando a gente funciona em conjunto, isso funciona muito bem. Isso dá certo”. “... que diante de tantas diferenças, de tantas dificuldades, a gente consegue ser um grupo”. “... é um grande mérito você poder saber que o outro é diferente e tratá-lo como igual, quando você é um grupo. Acho que é isso que faz o grupo funcionar, dar certo e ir em frente”.

O grupo se esforça para melhorar o relacionamento. Deseja encontrar maneiras de conviver um com o outro que sejam respeitosas, fraternas, solidárias, cooperativas, que não sejam de competição, de degradar o outro, de desqualificar o outro. Não levam os problemas para fora do grupo. Procuram encontrar as soluções entre eles. “... tratar as nossas feridas entre a gente. Curar essas feridas”. Também reconhecem que devido às características de personalidade, algumas pessoas são mais sensíveis e têm mais dificuldade em lidar com certas situações. “Às vezes, pra uns é mais fácil, pra outros é mais difícil, pra uns diz que curou, e, daqui a pouco está mexendo de novo”.

A convivência melhora quando se entende a forma de trabalhar e de ser dos outros. O espaço de discussão promove a conscientização dos problemas que ocorrem no grupo e que as pessoas, por estarem envolvidas nele, muitas vezes não se dão conta. “Por eu ser o mais novo no grupo, eu consegui entender melhor o grupo. É mais fácil. Assimilei o que o grupo é, em três meses, graças a essas reuniões. Poderia ter levado um ano para entender o porquê de uma inimizade aqui... o porquê de uma resistência ali. Já tentaram isso e não deu certo”.

O trabalho une o grupo, melhora a convivência e mantém as pessoas no grupo. O esforço para melhorar as relações interpessoais também ocorre quando o grupo reconhece a importância de cada um e procura valorizar o trabalho de todos. Procura entender que o modo de trabalhar depende de características pessoais. “... alguns tomam mais a frente... de agir, de ter atitude, de correr atrás...”; outros precisam ser incentivados e estimulados. “Não posso exigir do outro que ele seja e haja igual a mim... mas como o grupo é pequeno... todo mundo pode se policiar e procurar se inteirar mais e fazer as coisas... falta um pouco mais de cada um procurar ajudar e colaborar... você tem um compromisso, mas isso não impede que você colabore com os outros”.

O reconhecimento por parte do Diretor do Órgão, dos colegas de trabalho e de outras instituições motivou o grupo a continuar lutando para atingir seus objetivos e a superar as dificuldades e conflitos. Esse reconhecimento aparece principalmente por meio de elogios. Segundo Dejours (2004), é por meio do reconhecimento sobre o fazer, que o sujeito pode respeitar e manter relações de cooperação com pessoas com as quais não se simpatiza ou pelas quais se sente até mesmo certa aversão.

Quanto às relações interpessoais, que geraram a demanda para essa pesquisa, percebeu-se que o conflito do grupo é tentar manter um vínculo afetivo entre as pessoas, mas com uma estrutura organizacional que não oferece muitas condições. A formação do grupo, criado com base no vínculo afetivo, esbarrou na estrutura da organização do trabalho da aviação. Quando trabalhavam como agentes, podiam trabalhar muito tempo com a mesma pessoa e construir vínculo afetivo. Na aviação, a tripulação não é formada pelas mesmas pessoas e ninguém escolhe com quem vai voar. As pessoas convivem com todas as pessoas e o tempo que permanecem juntas é para tratar de assuntos relacionados ao voo. É apenas o lado profissional. Quem está acostumado a ter o colega de trabalho como amigo sente falta disso. Além disso, outros fatores como o deslocamento do poder, a estrutura de personalidade com traços acentuados, o distanciamento afetivo e as próprias demandas pessoais não favorecem o estabelecimento de um vínculo que construíram em outro contexto e trouxeram para a aviação.

Considerações finais

A clínica do trabalho proporciona que o clínico do trabalho possa ter contato com as diferentes atividades exercidas pelos trabalhadores. Permite ainda que ele possa acompanhar as transformações que ocorrem no mundo do trabalho em função do desenvolvimento da tecnologia, do aperfeiçoamento humano e das novas necessidades geradas devido a essas conquistas.

O objetivo geral desse estudo foi analisar a psicodinâmica do trabalho da Unidade de Operações Aéreas do DETRAN. De forma específica, pretendeu-se descrever a organização do trabalho; identificar as vivências de prazer e de sofrimento; analisar a mobilização subjetiva: inteligência prática, cooperação e reconhecimento e investigar as defesas coletivas utilizadas pelos pilotos para suportar as adversidades do ambiente de trabalho. Todos esses temas foram discutidos e exemplificados com as falas dos participantes, o que permite afirmar que os objetivos foram alcançados.

O clínico do trabalho, além de identificar as características do trabalho do grupo, durante a condução das sessões, ajudou os participantes a falarem sobre seu trabalho nesse espaço de discussão. Foi possível conhecer a organização do trabalho, o conteúdo das tarefas, as jornadas de trabalho, o processo de formação desses profissionais, os modos de gestão e descrever as relações socioprofissionais entre outras características do serviço de monitoramento aéreo de trânsito. Dessa forma, um capítulo falando sobre

aviação foi importante para se conhecer as características desse trabalho e para entender o processo de mobilização subjetiva dessa categoria.

Diante das adversidades do trabalho, o grupo se mobiliza para encontrar soluções. A mobilização subjetiva é exigida para que possam acompanhar as mudanças que sempre estão ocorrendo na aviação. É um trabalho, que apesar da prescrição, o profissional contribui com sua experiência, sua inteligência e seu jeito de trabalhar, ou seja, se mobilizam para preencher a distância entre o prescrito e o real do trabalho. Estão sempre corrigindo falhas para evitar a possibilidade de ocorrer um acidente.

O comportamento da tripulação é influenciado pelos princípios que regem o serviço aéreo. Busca-se cumprir a legislação, seguir os valores éticos e profissionais, estar sempre se aperfeiçoando tecnicamente e compensar as limitações e as deficiências humanas com o treinamento e o uso de equipamentos sofisticados. Tudo isso para manter o desempenho na realização das atividades, sem comprometer a segurança do voo.

A mobilização subjetiva ocorre porque todos cooperam fazendo a sua parte para o sucesso da missão. A cooperação é importante para o funcionamento coletivo e para a construção das regras de trabalho. Estabelece-se pela confiança que se tem no compromisso de cada um com o trabalho, pois o bom desempenho garante que todos trabalhem com segurança.

A afirmação de Dejours (1992), de que o domínio técnico gerava prazer para os pilotos foi confirmado nessa clínica. As vivências de prazer se manifestam no ato de pilotar, pelo controle e comando do helicóptero e pela liberdade que ele oferece. Também por se gostar do que faz, pela sublimação gerada pelo trabalho e pelo reconhecimento. Essa clínica também confirmou o estudo de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), que observaram que a satisfação dos pilotos com seu trabalho colaborava para que eles superassem o estresse e apresentassem boa forma física e mental. No entanto, esse trabalho gera sofrimento que surge no processo de se tornar piloto, nas restrições para voar, quando há incidentes com o helicóptero, no treinamento de emergência e nos conflitos interpessoais.

As defesas coletivas surgiram como forma de se garantir a segurança do voo e de manter o piloto equilibrado para pilotar. Destacaram-se, durante as sessões, o controle, o pacto de confiança que é uma estratégia para se lidar com o risco e com o medo; o humor, como forma de aliviar a tensão gerada pela atividade exercida, o controle da agressividade e os desacordos; a negação e a projeção, como forma de se

proteger de conflitos interpessoais, e estratégias de convivência e de comunicação para se manter o bom relacionamento e os acordos de confiança.

Mesmo que a vida profissional dos pilotos exija que eles enfrentem o medo de sofrer acidentes, os pilotos são incentivados a não se arriscar, a não transgredir de forma perigosa as normas de segurança e a enfrentar os riscos com treinamentos. Quando percebem que alguém está transgredindo, inibem esse comportamento e exigem que o profissional se adapte às normas de segurança. Além disso, transgredir indo além dos limites do helicóptero ou da própria capacidade física e mental é ir contra as leis da natureza e se expor ao perigo.

Essa clínica mostrou que o trabalho na aviação representa a concretização da realização do desejo de voar gerado na infância. É uma profissão dinâmica, gratificante, prestigiada e valorizada. O voo gera prazer porque é o momento em que o piloto vê o resultado dos seus esforços pelo tempo investido em formação e em treinamento. Porém, não se tem garantia de permanência na realização dessa atividade. A avaliação das condições física e mental é rigorosa. O piloto não pode relaxar em relação à saúde. Seu corpo é testado constantemente em relação à qualidade de funcionamento orgânico comprovada por exames médicos. Mas a preocupação com a saúde se justifica pela segurança de voo e quem não tem condições de voar é eliminado da tripulação.

O status da atividade aérea está ligado à identidade profissional. O piloto sente prazer do domínio técnico de pilotar e da admiração que isso desperta nos outros. A ascensão profissional que se busca, partindo de piloto privado até comandante da aeronave, funciona como incentivo para que o piloto cresça profissionalmente para exercer sua função, pois tem um objetivo a atingir. Quanto mais tempo de pilotagem, quanto mais proficiência, maior a importância do profissional dentro do grupamento. Observa, portanto, que todos querem estar no lugar de quem tem mais reconhecimento, nesse caso, o comandante.

Esse estudo contribuiu para dar visibilidade ao trabalho exercido pela UOPA e, por meio dessa visibilidade, tornar o trabalho conhecido pelos pares e pelas pessoas que não fazem parte do contexto aeronáutico. A possibilidade de se mostrar o trabalho não visível gera a chance de se obter reconhecimento ao se submeter ao julgamento do outro. Segundo Dejours (2004g), o trabalho precisa ser visível para haver reconhecimento. Quando o Diretor do órgão passou a conhecer o trabalho deles, obtiveram reconhecimento.

As questões trazidas pelo grupo foram interpretadas e devolvidas para eles, por meio do memorial, o que fez com que refletissem sobre o que falavam e buscassem

soluções para os problemas. Dessa forma, passaram a entender que os conflitos de relacionamento se dão pelas características da organização do trabalho aéreo, devido a escalas, locais de trabalho e pelas características de personalidade.

Na interface com a atividade aérea, a clínica contribuiu ao proporcionar à aeronáutica um método para auxiliar na solução de conflitos interpessoais que possam comprometer a segurança de voo. Também pode ajudar na interação das equipes para evitar que o fator humano não continue sendo apontado como desencadeador de acidentes aéreos com altos índices estatísticos.

Outra contribuição desse estudo é que ele serviu para aprimorar o método da psicodinâmica do trabalho ao descrever seus dispositivos e suas etapas de forma mais detalhada e aprofundada, uma vez que as pesquisas em psicodinâmica do trabalho utilizam mais a teoria do que o método, conforme confirmam os estudos de Merlo e Mendes (2009). Procurou-se ainda destacar o trabalho do clínico na condução das sessões, com todos os riscos e empecilhos, uma vez que a participação na clínica é voluntária e o servidor pode desistir quando quiser.

Como o método da psicodinâmica se caracteriza pelo espaço de discussão, recomenda-se que a clínica deva ter um número de participante não muito grande para que todos tenham oportunidade de falar. Na pesquisa, todos os participantes do grupo participaram, mas em um grupo com mais pessoas, pode haver a necessidade de se fazer mais clínicas ou de se trabalhar com uma amostra da população. A duração da clínica deve ser considerada, pois ela toma o tempo do grupo. São várias sessões e nem sempre todos os trabalhadores vão poder participar dela, já que é uma vez por semana, por uma hora e meia, em média, durante um período de três a quatro meses. Nessa clínica, o grupo precisou cancelar algumas sessões devido à demanda de trabalho e cursos de formação. Há também as questões pessoais em que algum servidor precisa se ausentar, como consulta médica, férias, feriados emendados, etc.

Nessa clínica, houve limitações das interpretações, devido se tratar de uma clínica do trabalho e não de uma psicoterapia em grupo. Todos os temas que os participantes trouxeram para o espaço de discussão foram considerados, mas devido aos objetivos da dissertação e ao tempo de realização da clínica, alguns temas não foram analisados. Nas sessões, a pesquisadora procurou detectar todos os problemas do grupo, mas diferentemente do pesquisador que se propõe só a entrevistar para apresentar as informações coletadas, buscou-se interpretar esses problemas para que o grupo pudesse perlaborá-los. Além disso, observou-se que algumas questões extrapolavam a proposta

dessa clínica e que precisavam ser aprofundadas em psicoterapia, como as características de personalidade dos pilotos.

Entre os temas que não foram analisados e que precisam ser aprofundados em outras pesquisas, destacam-se o deslocamento de poder, como um fenômeno típico da aviação, a personalidade narcisista do piloto, já identificada nos estudos de Dejours (1992), e a participação da mulher na aviação. Portanto, esses temas são sugeridos como agenda de pesquisa.

Referências

- Agência nacional de aviação civil (Brasil). (2005) Instrução de aviação civil - IAC 060 - 1002A. Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes (Corporate Resource Management – CRM). Brasília: 2005. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.
- Agência nacional de aviação civil (Brasil). Regulamento brasileiro de homologação aeronáutica (RBHA) n. 91 (2011). Regras gerais de operação para aeronaves civis. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.
- Agência nacional de aviação civil (Brasil). Regulamento brasileiro de aviação civil – RBAC 67. (2011). Requisitos para concessão de certificados médicos aeronáuticos, para o credenciamento de médicos e clínicas e para o convênio com entidades públicas. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.
- Agência nacional de aviação civil (Brasil). Regulamento brasileiro de aviação civil – RBAC – 61. (2012). Licenças, habilitações e certificados para pilotos. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.
- Agência nacional de aviação civil (Brasil). Instrução Suplementar - IS 00-002 (2012). Fichas de avaliação de pilotos - FAP. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.
- Anjos, F. B. (2009). Trabalho prescrito, real e mediação do sofrimento. O caso dos jornalistas de um órgão público. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília.
- Barreto, M. R. M; Fonseca, D. B. (2007). A incidência do aspecto psicológico nos acidentes ocorridos na aviação civil brasileira no período de 1997 a 2002. Em Coletânea de artigos científicos. Borges, J. P. (org). Edição comemorativa – RJ. IPA. Sumaúma Editora e Gráfica.
- Brant, L. C. e Minayo, C. G. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. Revista Ciência e Saúde Coletiva. 9(1), 113-123.
- Brasil. Ministério da defesa. Comando da aeronáutica. Decreto nº 69.565 de 19 de novembro de 1971, que institui o sistema de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos (SIPAER).
- Brasil. Ministério da defesa. Comando da aeronáutica. Lei nº 7.183, de 5 de abril de 1984. Regulamentação Profissional do Aeronauta. Lei do Aeronauta – Brasília.

- Brasil. Ministério da Defesa, Comando da Aeronáutica. Lei no 7.565, de 19 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro da Aeronáutica.
- Brasil. Ministério da defesa. Comando da aeronáutica. Lei 11.182, de 27 de setembro de 2005. Regulamenta a agência nacional de aviação civil – ANAC.
- Bruch, V. L. A e Monteiro, J. K. (2011). Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. Em Ferreira, M. C; Araújo, J. N. G; Almeida, C. P. e Mendes, A. M. Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo.
- Castro, T. C. M. & Merlo, A. R. C.(2011). Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública. *Psico*, Porto Alegre, PUCRS, 42 (4), 474-480.
- Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. CENIPA. Brasília, Site: www.cenipa.aer.mil.gov.br.
- Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos. Norma de sistema do comando da aeronáutica (NSCA) 3-3. (2008). Gestão da segurança operacional. Brasília, Recuperado em 20 de abril, 2012, de www.cenipa.aer.mil.gov.br/legislação.
- Coelho, E. C; Magalhães, F. G. (2001). A influência dos aspectos psicológicos na segurança de voo. Em Pereira, M. C; Ribeiro, S. L. O. (org). Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil.
- Conselho Federal de Psicologia (2002). Resolução do Conselho Federal de Psicologia - CFP, nº 01/2002. Avaliação psicológica em concurso público e processos seletivos da mesma natureza. Brasília.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de Saúde. *Revista brasileira de saúde Ocupacional*. São Paulo. 14(54): 7-11.
- Dejours, C. (1992). *A Loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. São Paulo. Cortez-Oboré.
- Dejours, C; Dessors, D; Desriaux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo. 33(3), 98-104.
- Dejours, C; Abdoucheli, E; Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. São Paulo, FGV.
- Dejours, C. (1999). *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV.

- Dejours, C. (1999a). A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2004) «Subjetividade, trabalho e ação». Revista Produção, 14 (3), 27-34.
- Dejours, C. (2004a). Addendum. Da psicologia à psicodinâmica do trabalho. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 47 a 104). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004b). A metodologia em psicodinâmica do trabalho. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 105 a 126). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004c). O trabalho como enigma. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 127 a 140). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004d). Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicologia do trabalho. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp.141 a 155). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004e). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 165 a 194). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004f). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 197 a 241). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004g). Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração da energia com combustível nuclear. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 243 a 275). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004h). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 277 a 299). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004i). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. Em Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à

- Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 303 a 316). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2007). Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. Em Mendes, A. M; Lima, S. C. C; Facas, E. P. (orgs). (2007). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília. Editora Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008a). Trabalho, tecnologia e organização. Avaliação do trabalho submetida à prova do real. SP. Blucher.
- Dejours, C. (2008b) Novas formas de servidão e de suicídio. Em Trabalho e Saúde – O sujeito entre emancipação e servidão. . Curitiba, Juruá Editora.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2010). Suicídio e trabalho: o que fazer? Brasília, Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011). A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos (sublimação e trabalho). In Lancman, S. e Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 409 a 430). 3ª ED. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C; Gernet, I. (2011). Trabalho, subjetividade e confiança. Em Seznelwar, I. L. (org). Saúde dos Bancários. SP. Publisher Brasil: Editora gráfica atitude Ltda.
- Dejours, C. (2012a). A inteligência no trabalho. In Dejours, C. Trabalho vivo. Sexualidade e Trabalho. (pp. 37 a 56). V.1. Brasília. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). Do trabalho à subjetividade. In Dejours, C. Trabalho vivo. Sexualidade e Trabalho. (pp. 175 a 197). V.1. Brasília. Paralelo 15.
- Departamento de Trânsito do Distrito Federal (2010). Manual geral de operações da UOPA. Brasília.
- Facas, E. (2009). Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – Universidade de Brasília – UnB.
- Ferreira, J. B. (2007). Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília.
- Ferreira, J. B. (2011). Do poema nasce o poeta: criação literária, trabalho e subjetivação, Rio de Janeiro, 7 Letras.
- Ferreira, J. B. (2012). A sabedoria prática: estudo com base na psicodinâmica do trabalho de criação literária. Revista Psicologia: Organização & Trabalho - RPORT. Especial Simpósio, 12(2), 141-154.

- Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (2003). Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos Auditores Fiscais da Previdência Social. FENAFISP. Brasília-DF.
- Fonseca, C. S, Barreto, M. R. M. (2007). Aspectos psicológicos no pós-acidente. Em Coletânea de artigos científicos. Borges, J. P. (org). Edição comemorativa – RJ. IPA. Sumaúma Editora e Gráfica.
- Gernet, I. (2010). Psicodinâmica do reconhecimento. Em Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C. F.; Facas, E. P. Psicodinâmica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá.
- Gernet, I; Dejours, C.(2011). Avaliação do trabalho e reconhecimento. Em Bendassolo, P. F; Soboll, L. A. P. Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas.
- Gomes, M. L. B. M; Lima, S. C. C; Mendes, A. M. (2011). Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. Revista Estudos e Pesquisa em Psicologia. UERJ, Rio de Janeiro, 11(3), 841-855.
- Governo do Distrito Federal (2011). Lei complementar nº 840/211. Regime jurídico dos servidores públicos civis do DF, Brasília.
- Heloani, R. (2008). Sob a ótica dos pilotos: uma reflexão política sobre condições e organização do trabalho dos controladores de voo. Revista Psicologia Política, 8 (16), 205-230.
- Heloani, R; Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. Revista Produção, 14(3), 77-86.
- Itani, A. (2009). Saúde e gestão na aviação: a experiência de pilotos e controladores de tráfego aéreo. Revista Psicologia e Sociedade. Florianópolis. 21 (2).
- Karam, H. M. C. (2003). O Sujeito entre a alcoolização e a cidadania: perspectiva clínica do trabalho. Em: *Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul* (Journal of Psychiatry of Rio Grande do Sul), da Sociedade de Psiquiatria do Rio Grande do Sul, filiada a World Psychiatry Association (WPA), Porto Alegre, 25(3), 468 – 474.
- Karam, H. M. C. (2007). A gente não tem direito à palavra. Em Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho. (pp. 75 a 92). Brasília, Editora Paralelo 15.
- Karam, H. M. C. (2010). Desafio para a psicodinâmica do trabalho no Brasil: um ponto de vista. Em Mendes, A. M; Merlo, A. R. C; Morrone, C. F; Facas, E. P. Psicodinâmica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá.
- Lancman, S; Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. Cadernos de psicologia social e do trabalho. V. 6, 79-90.

- Lancman, S; Sznelwar, L. I; Uchida, S; Alonso, C. M. C; Juns, A. G.(2008). Ação em psicodinâmica do trabalho: contribuições sobre o trabalhar em saúde mental. Em Lancman, S. (org). Políticas públicas e processos de trabalho em saúde mental. Paralelo 15, Brasília- DF.
- Laplanche, J; Pontalis, J. B. (1988). Vocabulário da Psicanálise. 10º ed. São Paulo, Martins Fontes.
- Lima, S. C. C. (2011). Coletivo de trabalho e reconhecimento: uma análise psicodinâmica dos cuidadores sociais. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Brasília.
- Martins, S. R. (2007). Clínica do trabalho: (Em)cena uma tragédia contemporânea. Em Mendes, A. M; Lima, S. C. C; Facas, E. P. (orgs). (2007). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília. Editora Paralelo 15.
- Martins, S. R. (2010). A escuta do sofrimento na clínica do trabalho. Em Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C. F.; Facas, E. P. Psicodinâmica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá.
- Martins, S. R; Mendes, A. M. (2012). Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. Revista Psicologia: organizações e trabalho. 12 (2), 171-184.
- Mendes, A. M. (2007a). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Em Mendes. A. M. (org.). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. (pp.29 a 48). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2007b). Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. Em Mendes. A. M. (org.). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. (pp. 49 a 61). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M; Alves, J. J; França, A. M. L. D. (2011). Análise da psicodinâmica do trabalho de taquígrafos parlamentares brasileiros. Revista Pessoas e Sintomas – Psicologia do trabalho e das organizações, 15(1), 8-17.
- Mendes, A. M; Araújo, L. K. R; Merlo, A. R. C. (2011). Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. Em Bendassolo, P. F; Soboll, L. A. P. Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas.
- Mendes, A. M. e Araújo, L. K. R. (2007). Ressignificação do sofrimento no trabalho de controle de tráfego aéreo. Em Mendes, A. M; Lima, S. C. C; Facas, E. P. (orgs). (2007). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília. Editora Paralelo 15.

- Mendes, A. M. e Araújo, L. K. R. (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M.; Facas, E. P. (2010). Transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento – Estudo da inteligência prática. Em Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C. F.; Facas, E. P. *Psicodinâmica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M.; Morrone, C. (2010). Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. Em Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C. F.; Facas, E. P. *Psicodinâmica do Trabalho. Temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá.
- Mello, M. T; Nocez, F; Kouyomdjians, C; Tufik, S. (2009). O piloto comercial e a jornada de trabalho: o tempo de jornada, o descanso e os acidentes, aspectos relacionados ao fator humano. Uma revisão de literatura. *Revista Conexão SIPAER*. Edição de Lançamento. 1 (1).
- Merlo, A. R. C. e Mendes, A. M. B. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo. 12 (2): 141-156.
- Ministério da Defesa. Comando da aeronáutica. Departamento de controle do espaço aéreo – DECEA (2009). Instrução do comando da aeronáutica. ICA 100 – 12. Regras do ar e serviços de tráfego aéreo. Brasília.
- Ministério da Defesa. Comando da aeronáutica. Departamento de controle do espaço aéreo – DECEA (2009). Instrução do comando da aeronáutica. ICA 100 – 100.4. Regras e procedimentos especiais de tráfego aéreo para helicópteros. Brasília.
- Molinier, P. (2003) Sujeito e subjetividade: questões metodológicas em psicodinâmica do trabalho. *Revista de Terapia Ocupacional*. Universidade de São Paulo. 14 (1) 43-47.
- Moreira, S. L. B.(2001a). A psicologia da aviação e a segurança de voo. Em Pereira, M. C; Ribeiro, S. L. O. (org). *Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação*. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil.
- Moreira, S. L. B.(2001b). Fatores humanos e modelos conceituais. Em Pereira, M. C; Ribeiro, S. L. O. (org). *Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação*. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil.
- Moreira, S. L. B.(2001c). Entre o desejo, o medo e o prazer de voar. Em Pereira, M. C; Ribeiro, S. L. O. (org). *Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação*. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil.

- Mistura, G. V; Silva Filho, A. I. (2010). Custo humano, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com aeronautas. *Revista Conexão SIPAER*. 1(3), 69-100.
- Pereira, M. C. (2001). Voar: entre o prazer e a realidade. Em Pereira, M. C; Ribeiro, S. L. O. (org). *Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação*. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil.
- Rego, V. B. (2009). *Organização do trabalho e vivências de prazer e sofrimento em profissionais de enfermagem em UTI: um estudo comparativo entre hospitais particulares com e sem certificação de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – 185 Universidade de Brasília.
- Ribeiro, S. L. O. (2009). *Psicologia no contexto da aviação: breve retrospectiva*. *Revista Conexão SIPAER*. Edição de Lançamento. 1(1).
- Santos Júnior, A. V. (2009). *Prazer e estratégias de mediação do sofrimento no trabalho em saúde mental em um centro de atenção psicossocial do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília.
- Thomas Martins, E. (2010). *Estudo das implicações na saúde e na operacionalização e no trabalho do aeronauta embarcado em modernas aeronaves no processo interativo homem máquinas complexas*. Tese de Doutorado em Saúde Pública. Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. Fundação Oswaldo Cruz, Recife.