

A INSTABILIDADE AÉREA E OS LIMITES HUMANOS

Edith Seligmann-Silva

1- Situando os controladores no quadro geral da instabilidade.

Desejamos focalizar aqui uma questão que nos parece central para o exame da chamada *crise aérea* que vem preocupando a opinião pública nos últimos meses. Trata-se da questão do desgaste da saúde dos controladores do tráfego aéreo e das implicações desta questão para a segurança dos vôos.

Pretendemos contribuir para deixar claro por que o desgaste humano precisa ser colocado na mira do desafio constituído pela **instabilidade aérea**. Preferimos denominar assim ao que, longe de ser uma crise passageira, é em verdade um *estado de instabilidade continuada* no qual tem eclodido sucessivos episódios críticos.

O país despertou em outubro do ano passado para uma *crise aérea* que emergiu da obscuridade em que vinham se desenvolvendo, há vários anos, graves disfunções do tráfego aéreo brasileiro. O volumoso noticiário produzido sobre o assunto deixa perceber a complexidade multifacetada da problemática envolvida.

Ao longo dos últimos seis meses, autoridades e especialistas se pronunciaram reconhecendo que o sistema aéreo vem funcionando no limite. O limite humano, entretanto, precisa ser melhor visualizado, reconhecido em sua importância e considerado nos planos de reestruturação e de reformulação do tipo de gestão - a médio e longo prazo - bem como nas decisões e acionamento das medidas de curto prazo. Este limite diz respeito a diferentes categorias profissionais que atuam no transporte aéreo. O assunto é amplo e nos concentraremos aqui nos profissionais do grupo que tem estado no centro dos debates: os controladores do tráfego aéreo.

Um problema mencionado em muitas reportagens e entrevistas é o que tem sido nomeada genericamente como *estresse* dos controladores e em algumas das matérias é associada às pressões psicológicas que vem atingindo esses profissionais. Outras notícias reportam afastamentos por motivos médicos, deixando às vezes implícito que os mesmos estão relacionados às tensões e à sobrecarga de trabalho.

A enorme defasagem entre o número quase estacionário de controladores do tráfego aéreo e o aumento vertiginoso do número de vôos tem sido ressaltada, levando ao aumento da carga de trabalho individual, concomitantemente à diminuição dos períodos destinados à recuperação do cansaço.

O fato de existir uma divisão entre controladores militares e civis cria diferenças que ocasionam, entre outras, dificuldades à gestão e aos relacionamentos humanos.

Por outro lado, no noticiário e em declarações de várias autoridades, por ocasião dos sucessivos episódios críticos, predominou um enfoque no qual os controladores foram encarados como responsáveis pelos transtornos e tratados como suspeitos, o que originou a abertura de vários inquéritos voltados para apurar suas responsabilidades. Pelas conclusões divulgadas, não houve nenhuma comprovação das acusações de ação destrutiva ou sabotadora. A imagem pública da categoria, entretanto, já havia sido fortemente afetada.

Uma nova fase teve início após a paralisação das atividades dos controladores na noite de 30 de março, considerada motim pelas autoridades militares e que deu origem à instauração de inquérito militar.

O reconhecimento da complexidade da problemática aérea havia estado presente nas conclusões e recomendações do grupo de trabalho instituído pelo governo para estudar a questão, onde foi enfatizada a necessidade de ampla reestruturação organizacional acompanhada por mudança de gestão, desmilitarização, adequação dos equipamentos e redimensionamento do quadro de técnicos – incluindo controladores e especialistas de manutenção. Não cabe aqui analisar a tensão político-militar que se seguiu de imediato à noite do dia 30, mas é preocupante constatar que após a mesma as notícias mais recentes mostram que o âmbito dos encaminhamentos para superar a instabilidade aérea se estreitou novamente. Isto é, a focalização foi novamente concentrada no comportamento dos controladores e o enquadramento disciplinar dos mesmos passou a configurar-se como única solução necessária no curto prazo, ao lado da possível convocação de controladores da reserva. Ao mesmo tempo, estão sendo abertos cursos em que, conforme divulgado pela imprensa, passarão a ser formados novos controladores, durante nove meses seguidos por sete meses de estágio – enquanto o tempo necessário à formação completa é considerado como de três anos. A complementação de vencimentos, anteriormente anunciada, não foi mais priorizada.

A necessidade de ampliação e renovação imediata dos equipamentos passou a ser negada, tendo sido declarado pelo novo comandante da Aeronáutica que um novo sistema, que será civil, deverá ser implantado a partir de 2012 - com tecnologia em que o monitoramento será apoiado por satélite (Folha de São Paulo, 12/4/07) .

2 . A dimensão e o desgaste humanos

O entrelaçamento entre faces distintas da instabilidade aérea pode ser entrevisto. Parece, entretanto, que é necessário iluminar com maior precisão a íntima conexão que vincula o desgaste humano à questão crucial das ameaças à segurança dos vôos. Existe um conjunto de aspectos que converge na produção deste desgaste da saúde dos controladores.

Para que um trabalho seja saudável, – e portanto não desgastante – um requisito essencial é o da **compatibilização** entre o trabalho e a dimensão humana de quem o realiza. Temos assim, de um lado, as *exigências* impostas por um conjunto de componentes do que se denomina uma *situação de trabalho*, e do outro, a dimensão humana em sua integralidade – isto é, em seus potenciais, capacidades e experiência acumulada, assim como em suas necessidades e limites orgânicos , intelectuais e psicoafetivos (esfera dos sentimentos e emoções).

2.1 – **Exigências mentais da atividade versus situação/condições de trabalho** - O trabalho dos controladores de tráfego aéreo tem sido considerado por diferentes estudos internacionais e pela própria Organização Internacional do Trabalho (OIT), como correspondendo a uma das ocupações mais complexas existentes no mundo moderno, e ao mesmo tempo, uma das que exigem maior atividade mental. Em uma descrição sucinta e parcial, é possível perceber a magnitude dessa atividade: O trabalho mental inclui, por exemplo, a **atenção** permanente e multidirecionada, isto é, voltada simultaneamente para os conjuntos de números – captados através do radar – que resumem a situação de cada aeronave nas telas e para as **comunicações** que realiza na interlocução com os pilotos dos aviões, mas também com outros técnicos do mesmo setor e ainda na articulação a outros centros de controle do país. O número de aviões acompanhados simultaneamente por cada controlador obedece a critérios preconizados por diretrizes internacionais e tem sido excedido no Brasil. O controlador precisa estar atento para manter as distâncias seguras entre as aeronaves – tanto no sentido vertical quanto no horizontal –, ao

mesmo tempo monitorar as velocidades e assegurar o fluxo dos aviões pelas diferentes aerovias (“estradas do céu”), definidas para cada conjunto de aviões. Cuidados especiais precisam ser tomados na atenção às decolagens e aproximações para aterrissagens, exigindo **análise** continuada dos diferentes parâmetros referentes às aeronaves, aos aeroportos e mesmo à meteorologia. Por exemplo, no momento atual, a espessura da lâmina de água pluvial em pista do aeroporto de Congonhas tem que ser acompanhada para nortear as decisões de aterrissagem. Verifica-se, portanto, que além do esforço para manter a **atenção** voltada a tantos aspectos, o controlador efetiva paralelamente **interpretação** e **integração** das informações que recebe, realizando **raciocínio** constante. Ao mesmo tempo, usa a **memória** em que estão depositados os conhecimentos obtidos em sua formação profissional, para alimentar sua análise e os processos de tomadas de decisões que culminarão no acionamento de ações e comunicações. É preciso ter em conta que toda essa multiplicidade de atividades mentais se realiza de modo continuado e geralmente sob **pressão de tempo**. Agilidade mental é um requisito. Quanto maior o número de aeronaves, maior a carga de atividade mental. .

O esforço mental é exacerbado quando os equipamentos apresentam defeitos, dificultando a captação das informações e a realização das comunicações. Exatamente o que aconteceu quando, em alguns dos episódios críticos recentes, houve panes de rádio e de radar. Mas é também um problema presente no cotidiano: equipamentos de áudio desgastados resultam em chiados e outras perturbações da comunicação; imperfeições do radar geram maior desafio mental e imensa tensão quando são apresentadas falsas imagens (“aviões fantasma” ou “alvos falsos”).

É necessário considerar que, ao lado das chamadas **exigências cognitivas**, que acionam a atenção, a memória, o raciocínio e outras funções intelectuais acima mencionadas, o trabalho do controlador de tráfego aéreo também impõe uma outra categoria de demandas mentais – as de ordem **psicoafetiva**. É aqui que se situa o imenso peso da responsabilidade com a **segurança** dos vôos, que é, em suma, a responsabilidade com vidas humanas. Destacamos ainda uma segunda exigência desta ordem – a de **autocontrole** emocional. A alta carga de atividade cognitiva concentra as energias mentais e o controlador bloqueia e reprime sentimentos, manifestação de emoções e quaisquer pensamentos alheios ao trabalho. Estudos voltados para examinar processos psicossomáticos têm comprovado a nocividade do autocontrole emocional prolongado para a saúde humana. Esta é uma das bases para

a recomendação de que em atividades de alta carga cognitiva as jornadas sejam menores que as de outras ocupações e que existam intervalos intra e interjornadas de duração e qualidade suficientes para a neutralização desta situação. Folgas e férias, em que a qualidade de vida propicie essa neutralização e a recuperação do cansaço mental, tornam-se imprescindíveis para prevenir o desgaste mental e o adoecimento.

Pesquisas brasileiras têm examinado as condições de trabalho dos controladores do tráfego aéreo e destacado os aspectos e pressões temporais a que são submetidos estes profissionais. As jornadas são maiores do que em vários outros países e os intervalos intrajornada vem sendo desrespeitados. Embora exista uma norma determinando 15 minutos de pausa a cada duas horas trabalhadas. Ao longo dos últimos meses o *déficit* numérico de controladores tem levado ao sacrifício freqüente das pausas e das próprias folgas, tendo havido determinações para interrupção ou cancelamento de férias. Assinala-se ainda um agravante para o impedimento do repouso e da distensão indispensáveis: os intervalos entre as jornadas da atividade de controlador são ocupados por outras atividades - obrigatórias para os controladores militares - e às vezes por outros compromissos de trabalho, assumidos (tanto por civis quanto por militares) pela necessidade de compensar os baixos salários.

O salário torna-se, portanto, um componente importante para a análise da questão do desgaste da saúde, tanto porque sua insuficiência leva à procura de outra ocupação suplementar, quanto por sua influência no nível da qualidade de vida necessário à recuperação do cansaço e à prevenção da denominada fadiga acumulada, que explicitaremos adiante

Entre as condições de trabalho que agravam os riscos à saúde dos controladores, está o trabalho noturno e em turnos alternados - que perturbam os biorritmos naturais do organismo. Outras condições de trabalho desfavoráveis à saúde foram constatadas nos três mais importantes estudos sobre o assunto feitos no Brasil, respectivamente pelos pesquisadores Mário César Vidal (COPPE, Rio de Janeiro, 1999), Alice Itani (UNESP, 1999) e Rita de Cássia Araújo (USP., São Paulo, 2000).

2.2- Do desgaste mental aos tipos de adoecimento e às perspectivas de prevenção.

No estudo desenvolvido na dissertação de mestrado de Rita de Cássia Araújo a autora registrou uma revelação importante dos controladores: após períodos

extensos de atenção concentrada, tinham a vivência de um *bloqueio mental* que impedia o prosseguimento da atividade, exigindo a substituição imediata por outro controlador. O que pressupõe a importância de existirem substitutos disponíveis nestas ocasiões e, ao mesmo tempo, de um clima de trabalho tranqüilo, sem pressões administrativas geradoras de tensão adicional. A densidade excessiva do trabalho mental, segundo estudos ergonômicos, também pode acarretar momentos de confusão mental e prejuízos à memória imediata (esquecimentos) que podem levar a falhas de desempenho. O que seria um dos riscos, quando um mesmo controlador orienta simultaneamente muitos pilotos.

Os tipos de adoecimento relacionados ao desgaste mental decorrente do trabalho no controle de tráfego aéreo têm sido analisados em vários países. Entre os agravos mais frequentes estão distúrbios relacionados ao estresse continuado, como a hipertensão arterial e diferentes afecções da esfera psicossomática. Após muito tempo de dedicação e esforços prolongados, pode eclodir o chamado *esgotamento profissional*, mais conhecido como *burnout*: uma *síndrome* que se caracteriza por manifestações de exaustão, pela sensação de *saturação* (não agüentar mais nem o trabalho nem as pessoas com quem nele convive), perda de interesse pela atividade e sentimento de incapacidade e queda do desempenho, sendo geralmente acompanhada por ansiedade, insônia e muita irritabilidade. A falta de reconhecimento da dedicação do trabalhador à atividade é um dos agravantes no desencadeamento deste esgotamento, conforme Freudenberger – cientista que figura como referência internacional nas pesquisas sobre este transtorno psíquico. Também tem sido descritas depressões de diferente grau de gravidade, às vezes em seqüência ao *burnout*, principalmente se este não receber tratamento ou não houver alívio das exigências e pressões psicológicas .

A fadiga que se acumula e assume um caráter crônico, dá lugar à afecção denominada *fadiga patológica*, reconhecida pelo próprio Ministério da Saúde – assim como o *burnout* - como transtorno mental relacionado ao trabalho (Portaria MS1.339/1999).

No Canadá e em Portugal houve um importante e bem sucedido trabalho para promover ações imediatas e continuadas de prevenção no enfrentamento de um outro agravo verificado entre os controladores: o *estresse pós-traumático*. Este transtorno mental foi relacionado com a vivência, pelo controlador, de um quase-acidente (incidente aéreo), como por exemplo, uma quase-colisão, ou,

mesmo, de um acidente. Os sintomas aparecem após decorrido um intervalo de tempo a partir da experiência traumática. No *estresse pós-traumático* a pessoa sofre episódios em que *revive* o episódio traumático em momentos de muita angústia e mal-estar físico, ao retornar ao ambiente de trabalho, a ponto de não conseguir realizar as atividades. O episódio traumático muitas vezes também surge em repetidos pesadelos, perturbando o sono. Fazem parte da ação preventiva, além de apoio psicológico permanente aos controladores, a mobilização de apoio especial e solidariedade, envolvendo equipe, chefia e profissionais de saúde, imediatamente após qualquer incidente. Nos países citados, foram treinados controladores para, ao lado de profissionais da área de saúde, constituir os grupos de ação que desenvolvem esse trabalho e também identificam situações de risco à saúde mental que exijam intervenção preventiva. No Brasil não se tem notícia de nenhum tipo de trabalho preventivo sistematizado. Ignoramos se existe uma rotina de oferecer assistência psicológica em seqüência aos *incidentes aéreos* – cuja preocupante freqüência tem sido apontada pelo jornalismo investigativo e pelos estudos de especialistas publicados no país desde os fins dos anos 90. É preconizado que tal assistência seja oferecida não apenas aos controladores e pilotos diretamente envolvidos nos incidentes, como também a todos os que estiveram na sala de controle na ocasião.

Em nosso meio tem havido impedimento ao estudo da incidência de agravos mentais relacionados ao trabalho em controladores de vôo. Os dados diagnósticos sobre as causas de afastamento por motivos médicos não têm sido fornecidos nem a quem pesquisa o tema da saúde nem aos jornalistas que têm indagado sobre a questão. Estudo realizado na Universidade de Brasília, com base em dados do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) de 2003 e 2004, assinala que o transporte aéreo é o terceiro ramo de atividades a apresentar mais afastamentos por transtornos mentais no país, sendo que 46% destes afastamentos correspondem a *depressões*. Não há registro disponível, entretanto, dos dados específicos referentes aos controladores. Conhecer a magnitude do problema bem como os tipos e modos de adoecimento que acompanham o desgaste mental dos controladores em nosso meio seria importante para fundamentar a prevenção. Há urgência para que tais estudos sejam possibilitados e efetivados.

2.3 - A gestão desgastante e a gestão preventiva

As recomendações dos que estudam a questão da segurança aérea são direcionados à importância para que se registrem e analisem todas as informações

referentes a quaisquer incidentes, que quando estes ocorram os controladores possam sentir-se apoiados e seguros para reportar todos os detalhes sem temor de sofrer acusações. Os estudos existentes indicam que a situação entre nós é completamente diferente, o que prejudica a efetivação de relatórios e estudos detalhados – como os de outros países que realizam deste modo análise sistemática visando detectar problemas que possam ser prevenidos futuramente. O número de incidentes é considerado pelos especialistas como sendo um indicador importante para a segurança aérea: quanto maior o número de incidentes, maior a degradação do sistema.

É essencial que a idéia de prevenção seja um dos princípios norteadores da gestão. A prevenção de acidentes, no caso, é inseparável da necessidade de livre comunicação. O estímulo para que as dificuldades operacionais sejam relatadas e avaliadas rotineiramente permite mudanças em prol da maior eficiência do sistema e, ao mesmo tempo da segurança. Não foi o que se verificou em Salvador, onde há algumas semanas um controlador foi enviado à prisão justamente por ter relatado, no “livro de ocorrências” de seu turno, condições que perturbavam a execução de seu trabalho. Identifica-se, assim, um lamentável e injusta incongruência: na atuação para oferecer informações úteis a aperfeiçoamento do sistema, o controlador recebe punição.

Os impactos humanos do prolongamento da instabilidade e da sucessão de episódios críticos não estão sendo estimados. Este se constitui, em nossa opinião, o primeiro dos “pontos cegos” que podemos discernir ao procurar analisar, em uma perspectiva social e voltada à questão da saúde, a instabilidade aérea e suas sucessivas crises. Apenas ações voltadas para criar compatibilidade entre o trabalho – gestão e condições do mesmo – e a dimensão humana criam a perspectiva de um trabalho saudável – em que a saúde das pessoas e a do sistema sejam integradamente preservadas. Nesta perspectiva, seriam essenciais o dimensionamento adequado das atividades exigidas, a confiança e o reconhecimento, além de maior participação dos controladores no encaminhamento e busca de soluções para os problemas operacionais – com espaço para críticas construtivas e sugestões. Tal seria o caminho para passar de uma gestão desgastante a uma gestão preventiva. Caminho que foi seguido já por muitos países.

3- A perspectiva cultural e a questão ética: segurança como valor maior.

A exacerbação da instabilidade aérea também representou uma ameaça aos valores centrais da coletividade de controladores. A responsabilidade em relação à segurança corresponde ao **valor** maior que norteia todo o trabalho do controlador de tráfego aéreo e confere o sentido mais virtuoso à sua profissão. Garantir e manter a segurança é o objetivo primordial e atingir esse objetivo através de seu desempenho cotidiano fornece alento para o esforço continuado, ao mesmo tempo que nutre o orgulho profissional do controlador. **A segurança dos vôos (e das vidas) é missão assumida por cada controlador e por cada equipe.** É, assim, também uma força central na construção dos vínculos que unem os integrantes desta categoria profissional. Estas constatações, realizadas em pesquisas sobre os controladores do tráfego aéreo, permitem entender o quanto estes podem se unir quando percebem que a segurança aérea está ameaçada. A decisão conjunta de desencadear uma operação padrão que garantisse a manutenção da segurança, no caso brasileiro, parece-nos uma clara evidência deste fenômeno. Tratou-se de uma decisão que perturbou uma “normalidade” aparente do fluxo aéreo, que trouxe protestos, chegou a ser interpretada como “motim” já antes do dia 30 e desencadeou vários inquéritos, medidas disciplinares e represálias.

Temos aqui o momento de identificar o segundo “ponto cego”: o aspecto cultural. Em outras palavras: fica evidenciada a desconsideração que tem havido ao **significado ético do posicionamento dos controladores**, que ao tomarem a decisão de assumir a operação padrão, por este meio expressam a dimensão que o respeito à segurança assume no ideário profissional, na identidade e na própria cultura destes profissionais.

A cultura de uma comunidade de profissionais está intimamente associada à identidade social dos mesmos, o que por sua vez diz respeito à maneira como os profissionais enxergam a si próprios (auto-imagem) e ao modo como são vistos pelo meio social (ambiente de trabalho e instituição) em que atuam e pela própria sociedade (imagem pública). As identidades individuais – assim como a estabilidade psíquica de cada um – possuem forte relação com essas instâncias. Nas atuais circunstâncias, é possível visualizar como foi ferida a imagem pública dos controladores enquanto categoria.

Em primeiro lugar, porque houve pronunciamentos voltados para desqualificar os controladores e a operação-padrão que adotaram solidariamente, usando para isto o argumento de que apenas pretendem obter *vantagens* salariais e de que a medida tomada foi desnecessária “já que tudo estava funcionando” (aparentemente) antes de outubro. Já vimos que a reivindicação de salário que corresponda à capacitação e às imensas responsabilidades da profissão precisaria ser encarada sob o ângulo da qualidade de vida. Mas as declarações reiteradas de que a mobilização dos controladores havia sido acionada exclusivamente por interesses pecuniários foram o ataque a uma cultura e a uma identidade profissional centradas nos valores da segurança e da vida.

Em segundo lugar, é preciso voltar a atenção para o fato de que a repetição exaustiva, pela mídia televisiva, das dramáticas cenas dos aeroportos congestionados era acompanhada em geral por acusações veladas ou explícitas aos controladores. Entretanto, na circulação destas acusações, dentro da desinformação geral que reinou nos aeroportos, não eram mencionadas as razões de segurança que motivaram a operação-padrão. As pressões psicológicas exercidas sobre os controladores, neste ínterim, se intensificaram e multiplicaram. Além de pressões hierárquicas, havia agora também o peso de um julgamento depreciativo, midiaticamente produzido, que dominava a opinião pública. A imagem dos controladores perante a população havia sido, assim, gravemente deformada, configurando um extenso dano moral a toda uma categoria profissional. As repercussões individuais, em tal situação, apresentam potenciais e graves riscos à saúde mental. As conseqüências individuais, entretanto, ainda estão fora do alcance da avaliação por médicos e psicólogos que poderiam analisar os agravos mentais e definir a assistência aos já atingidos. É de supor que muitos processos de adoecimento estejam evoluindo silenciosamente.

4. A questão da confiança como elo entre saúde e segurança: desafio a uma gestão participativa.

Um outro aspecto precisa ainda ser destacado: a questão da **confiança**. Ela possui derivações relevantes tanto para a saúde mental quanto para a segurança aérea, constituindo ao mesmo tempo um elo entre ambas.

. No estudo da situação de trabalho dos controladores, torna-se crucial e imprescindível à estabilidade do sistema um clima organizacional no qual

predominem tranquilidade e **confiança mútua**. Confiança que deve reinar tanto entre os que atuam nas equipes como entre escalões hierárquicos, assim como entre os técnicos do sistema de controle e os pilotos. Em primeiro lugar, pelo que já foi dito: existência de confiança é essencial à tranquilidade e minimiza as tensões do trabalho – tanto dos controladores quanto dos pilotos. Em segundo, porque a confiança é fundamental para que se harmonizem as ações individuais nos momentos de emergência, pane de equipamentos e outras perturbações do sistema. Este é um princípio conhecido pelos especialistas em segurança nos sistemas de tecnologia complexa e/ou avançada. Num clima de temor e desconfiança as comunicações costumam ser truncadas - perdem clareza e precisão. A qualidade e completude das comunicações é essencial tanto para o monitoramento das aeronaves quanto para que se identifiquem riscos e se trabalhe para restaurar condições de segurança.

Ao falar das condições necessárias à segurança de vôo, o astronauta e engenheiro aeronáutico especialista em segurança de vôo Marcos Pontes ressalta a importância da confiança entre os que atuam no controle dos vôos, e afirma, em artigo recente (*Estado de São Paulo*, 8/11/2006): ***É necessário um trabalho contínuo, baseado em confiança mútua.(...) A confiança , tão essencial, pode desmoronar a qualquer momento se algum dos participantes, aqueles que têm ‘a mão na massa’, se sente ameaçado e deixa de contribuir com suas informações.***

No momento atual, em que cresceu tremendamente a intimidação, sob a sombra de um inquérito militar em andamento e de explícitas e reiteradas ameaças de punição, tudo indica que a confiança entre superiores e subordinados desapareceu, ao mesmo tempo que, lamentavelmente, a confiança entre controladores e pilotos parece também estar sendo fragilizada, segundo recentes notícias e pronunciamentos. Resta apenas a confiança recíproca que subsiste entre os próprios controladores, apesar de que a mesma está sendo fortemente pressionada pela imposição de restrições ao livre diálogo e troca de idéias. Para maior agravamento dos riscos à segurança das operações, lamentavelmente. É o que pode ser constatado, por exemplo, em um informe do procurador Fábio Fernandes, do Ministério Público do Trabalho, do dia 16/4 : “Tenho relatos de que em Curitiba os trabalhadores estão trabalhando com a polícia da aeronáutica armada dentro do centro de controle. Há restrição para ir ao banheiro e falar ao celular, mesmo nos intervalos, monitoramento de e-mails, de imagens e conversas, enfim, mais estresse. As condições estão mais do que criadas para uma nova catástrofe, infelizmente.”

A questão da confiança encaminha a um outro âmbito: o que diz respeito à **gestão** e em especial aos **princípios** que norteiam as políticas de pessoal e as práticas adotadas por esta gestão. Princípios que podem ser mais humanísticos (considerando potenciais e limites dos seres humanos que atuam no sistema) ou mais autoritários.

Existe convergência entre os resultados de diferentes pesquisas que localizam o papel das relações inter-hierárquicas rígidas na causalidade de desgaste mental. Estes estudos enfatizam a importância de comunicação franca – só possível quando existe confiança recíproca - nas relações intra-equipe e entre escalões hierárquicos. Uma gestão democrática e participativa é assim condição necessária na prevenção do desgaste mental e na viabilização de trabalho cooperativo que vise eficiência e segurança.

O acima exposto conduz a uma reflexão e a uma pergunta que deixamos em aberto: será possível tornar mais livre o fluxo de comunicações, adequando ao mesmo tempo as relações humanas na atividade de controle - tanto às necessidades da segurança quanto da saúde mental, dentro de uma estrutura militar? Em outras palavras: Será possível humanizar as relações interhierárquicas de modo a adequar o fluxo de comunicações e proteger a saúde,- mantendo-se os controladores dentro da esfera militar?

5- Formação – um desafio crucial: A qualidade da **formação** profissional é um dos mais importantes suportes da confiança e da tranquilidade, tanto no plano individual quanto no coletivo. A auto-confiança do controlador tem como alicerce uma formação que forneça os necessários conhecimentos e proporcione uma adequada prática supervisionada. O ideal é que existam oportunidades de atualização continuada e reciclagem periódica. Além da auto-confiança, a confiança na capacidade profissional dos companheiros é fundamental para o trabalho na equipe. No momento, estamos diante de uma situação que gera sérios e fundados temores em relação a que estejam sendo garantidas a completude e qualidade desta formação. O assunto foi alvo de uma investigação realizada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), conforme o teor da Notificação feita por esta instituição aos órgãos responsáveis pelo controle aéreo. Nesta Notificação, foi relatada a constatação de que pessoas não habilitadas estavam operando como *assistentes de tráfego*, trabalhando ao lado do Controlador Principal, nos consoles

operacionais do controle. Em Recomendação Notificatória de 13/2/07, o MPT apresentou vários itens destinados a superar esta e outras práticas organizacionais que prejudicam a segurança aérea, inclusive determinando adequação dos intervalos intra e interjornadas. O mesmo documento assinalou o **estresse** gerado na situação para os controladores “*o que também prejudica a normalidade do desempenho de sua função e, por via reflexa, coloca em risco a vida de milhares de pessoas que se utilizam do transporte aéreo no Brasil.*”

A questão da **qualidade e duração** da formação, além de indispensável à tranquilidade e à segurança, coloca ainda imenso desafio e aparente impasse ao atendimento do imperativo atual de aumentar a curto prazo o contingente de controladores. Além do início de novos cursos, seria importante garantir duração e qualidade suficientes aos mesmos. Seria ainda desejável estimular a volta imediata ao sistema daqueles controladores que, por não suportarem mais a fadiga ou pela perda de esperança em melhora nas condições de trabalho, se afastaram da profissão nos últimos anos. O que se afigura mais recomendável do que convocar controladores militares já recolhidos à reserva após toda uma vida de trabalho desgastante. Para chamar de volta os que se afastaram antes de chegar à aposentadoria e também para atrair eventualmente controladores de outros países que além da capacitação comprovada, também dominassem o inglês e o português, - como chegou a ser proposto por algumas autoridades antes do dia 30- seria indispensável oferecer salários dignos e condições de trabalho mais saudáveis do que as atuais, além de uma gestão eficiente e democrática.

6- Encaminhamentos iniciados e interrompidos: O encaminhamento a um diagnóstico da instabilidade aérea e o encontro de algumas soluções vinha se efetivando antes do dia 30. O conjunto de problemas que afeta as diferentes esferas institucionais que atuam no transporte aéreo foi objeto de muitas análises e interpretações. Mesmo que sob muita polêmica, foram identificadas carências e distorções no financiamento e na gestão do sistema, insuficiências e irracionalidade na infra-estrutura, conflitos de poder e de interesses, competição exacerbada entre as companhias aéreas. Ficou evidente que a competição entre as empresas aéreas gerou estímulos para que o número de passageiros tenha mais do que duplicado, juntamente com um rápido crescimento do número de vôos, sem que a infraestrutura – e o número de controladores – tivessem acompanhado essa

expansão. Acrescentando que as companhias aéreas principais anunciam compras de mais de uma centena e meia de novos aviões. Para corresponder a esse aumento, a reforma que está aumentando as dimensões dos aeroportos encontra-se em andamento. Em meio à urgência e à confusão, houve providências voltadas a disponibilizar recursos financeiros e restaurar/installar equipamentos. A dimensão humana dos que trabalham no sistema, foi lembrada fugazmente em alguns momentos, porém tende agora a ser totalmente esquecida. A complexa questão da dimensão humana dos trabalhadores foi reduzida a uma questão disciplinar.

Tornados verdadeiros bodes expiatórios, ameaçados e silenciados, os controladores chegaram a um ponto máximo da vulnerabilização de sua saúde. A desconfiança e a intimidação, ao mesmo tempo que desrespeitam e ferem a dignidade e a saúde mental, prejudicam ainda mais as perspectiva de que possam manter ativados seus potenciais mentais e o engajamento em prol da segurança aérea. O mais alarmante é que a desmotivação ocorre numa situação sistêmica precarizada, na qual a experiência dos controladores seria essencial ao êxito de esforços que precisariam ser unificados no enfrentamento de imensos desafios operacionais.

Evidentemente, apenas no médio e no longo prazo poderão se efetivar soluções definitivas para superar a instabilidade aérea. Mas a situação de desgaste dos controladores exige medidas urgentes, no curto prazo. Medidas que possam garantir, ao mesmo tempo, diminuição da sobrecarga de atividades e a volta da confiança e do respeito aos relacionamentos humanos. Sem dúvida, como já vimos, a adequação da remuneração também é um aspecto relevante, mas precisa vir acompanhado de outras mudanças para que o desgaste da saúde seja efetivamente minimizado, dentro de estrutura horária de trabalho adequada, com número suficiente de controladores e sob uma gestão mais propícia a uma sociabilidade saudável.

O anúncio da interrupção de alguns dos encaminhamentos já iniciados é, portanto, sobremaneira preocupante.

CONCLUINDO: No âmbito do transporte aéreo foi desencadeada uma competitividade desenfreada. Em tal contexto dominado pelo economicismo, muitas vezes aparece como inócuo o apelo aos valores da vida – onde se insere a questão da saúde. Mesmo reconhecendo as barreiras assim impostas, é premente, no impasse atingido, que se considere a possibilidade de uma solução voltada a estancar **pelo**

menos temporariamente - enquanto não ocorre a reestruturação do sistema e o preparo e alocação de novos técnicos - a febril concorrência acompanhada por promoções tentadoras que inflam uma demanda de passageiros incompatível com as precariedades existentes. Já houve determinações para restringir os vôos dos *jets* executivos, medida acertada, mas que não foi suficiente para neutralizar a enorme desproporção existente entre a estrutura do sistema e a escalada da demanda.

Uma indagação não pode ser calada e emerge da constatação de que o incremento potencial dos danos à saúde dos controladores resultou do fato dos mesmos terem sido colocados como bodes expiatórios de uma problemática de imensa complexidade. A pergunta seria: essa culpabilização atende a interesses de quem e de que tipo? Muitos fatos mereceriam ser pesquisados para que se obtivesse a resposta.

Mesmo não possuindo a resposta a essa indagação, é fundamental que na seqüência das decisões e medidas voltadas a superar problemas de ordem material - como o aumento e a substituição de equipamentos obsoletos ou degradados - não seja esquecida nem protelada a questão humana. Como bem declarou um ex-controlador, em uma das expressivas mensagens de membros da categoria que podem ser encontradas na internet: *Investir em equipamentos desprezando aqueles que vão utilizá-los é o mesmo que modernizar hospitais sem preparar os médicos: não funciona.*

A questão aqui apontada - o desgaste humano e suas implicações - não pode esperar que se complete a reestruturação ainda em planejamento. É uma questão que exige, mais do que *acomodações* momentâneas (já tentadas nos vários episódios críticos), algumas **soluções a curto prazo**, a exemplo das que aqui foram sugeridas, entre outras que devem ser pensadas.

Um **diagnóstico** se impõe, agora que diferentes análises da instabilidade aérea convergem para um mesmo reconhecimento: os limites humanos e materiais do sistema estão sendo atingidos, no bojo de uma gestão desgastante. Em momentos agudos, já foram ultrapassados estes limites, e foi aí que ocorreram paralisações que evidenciaram ter-se chegado ao limite da própria possibilidade de operar. O perigo da persistência de tal situação não é apenas de ordem financeira e material. E, em termos humanos, não se limita aos desgastes de controladores, atingindo também

pilotos e outros trabalhadores do sistema, ao mesmo tempo que fere a segurança das milhares de vidas humanas transportadas diariamente pelos aviões.

Edith Seligmann-Silva, Médica psiquiatra com especialização em Saúde Pública, professora aposentada da Faculdade de Medicina da USP.

Abril de 2007